

Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

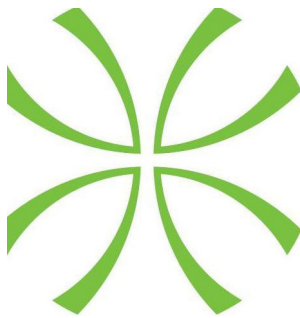
***O papel da animação turística na programação
de atividades complementares ao alojamento:
proposta de modelo de intervenção***

Dissertação de Mestrado

Helena Maria Godinho Figueiredo

Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural

Tomar/Novembro/2013



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Helena Maria Godinho Figueiredo

***O papel da animação turística na programação
de atividades complementares ao alojamento:
proposta de modelo de intervenção***

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Professor Doutor Luís Mota Figueira

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento de Produtos
de Turismo Cultural**

Aos meus pais...

RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa e análise à oferta de animação em várias unidades hoteleiras em Portugal. O critério para o processo de seleção das unidades a estudar foi o de escolher aleatoriamente dez hotéis em cada NUT II – Nomenclatura de Unidade Territorial para Fins Estatísticos de nível II, de acordo com a sua classificação em sede de Turismo de Portugal. Este processo traduz-se na análise de dois hotéis de uma, duas, três, quatro e cinco estrelas em cada um dos territórios definidos.

O horizonte pretendido relaciona-se com a criação de conhecimento que permita às entidades hoteleiras escolherem modos de animação turística que sejam coerentes com a sua oferta de alojamento. Nesta lógica, pretendemos perceber o potencial de crescimento da oferta de animação turística que poderá estar associada a um empreendimento turístico hoteleiro. Este aspeto pressupõe a procura de um modelo que tentaremos apresentar dentro das perspetivas de otimização de recursos.

Palavras-chave: animação turística; hotelaria e turismo; modelo de intervenção; planeamento; sustentabilidade.

ABSTRACT

This work is a research and analysis to the offer of tourist activities in various types of hotels in Portugal. The criteria for the selection process of the studied units were to randomly select ten hotels in each NUT II – Nomenclature of Territorial Units for Statistical Purposes of Level II, according to their classification in place of Turismo de Portugal. This process is reflected in the analysis of two hotels of one, two, three, four and five stars in each of the defined territories.

The desired horizon is related to the creation of knowledge which permits the hotels to choose modes of tourist activities that are consistent with its accommodation offer. In this logic, we intend to realize the potential in growth of the tourist activities supplied that can be associated with a certain type of hotel. This aspect involves the search for a model that we will attempt to present within the perspectives of resources optimization.

Keywords: Tourist activities; hospitality and tourism; intervention model; planning; sustainability.

AGRADECIMENTOS

Pretendo expressar os mais profundos agradecimentos a todas as pessoas que me ajudaram na concretização desta dissertação e de um modo especial:

- Ao Professor Doutor Luís Mota Figueira, orientador da mesma, pela motivação e otimismo;
- A todos os professores que me acompanharam neste Mestrado, em especial à Doutora Natércia Santos, à Dr.^a Rita Anastácio, ao Dr. Carlos Veloso e ao Dr. Manuel Reis Ferreira;
- Aos meus pais, pelo tempo dispensado durante o período de horário laboral e pelo apoio incondicional;
- Aos meus filhos e ao meu namorado, pela compreensão e apoio;
- À Cristina Tasso, pela amizade e disponibilidade;
- A todas as pessoas que participaram, direta ou indiretamente, na partilha de informação e preenchimento de inquéritos.

Índice

Índice.....	XIII
Índice de Figuras.....	XVII
Índice de Tabelas	XIX
Lista de Abreviaturas e Siglas	XXI
Introdução	1
1.Pertinência, objetivos e estrutura da presente estudo	3
1.1.Enquadramento/pertinência do presente estudo	3
1.2.Objetivos da dissertação	5
1.3.Estrutura da dissertação.....	5
2. Metodologia	7
2.1.Abordagem concetual face aos objetivos	7
2.2.Constructos, métodos e técnicas de trabalho.....	7
2.3.Esquema metodológico global	8
3.Referencial Teórico.....	9
3.1.Conceito de turismo	9
3.2.Conceito de cultura	10
3.2.1.Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural	13
3.3.Do turismo à cultura.....	15
3.3.1.Conceito de animação turística.....	17
3.3.2.Conceito de aculturação.....	19
4.Planeamento	21
4.1.A importância de um Inventário Turístico Nacional.....	21
4.2.Planeamento turístico	23

4.3. Tipologias da oferta hoteleira: breve caracterização	25
4.4. Estrutura organizacional e recursos humanos em hotéis numa ótica de gestão integrada.....	27
4.5. Programação Hoteleira e Sustentabilidade	30
4.6. O Sistema Turístico.....	33
4.6.1. A Procura, a Oferta, a Geografia e os Operadores	37
4.7. O hotel como elemento único no momento da decisão da viagem/estada.....	40
4.8. A perceção da qualidade	42
4.8.1. As normas internacionais: as normas ISO e os rótulos (ecológico, sustentabilidade, etc.)	45
4.8.2. O processo de qualidade e a importância da certificação.....	47
5. Estudo de caso.....	51
5.1. Caracterização da animação turística no sistema hoteleiro nacional (PENT)	51
5.2. Caracterização do espaço	51
5.2.1. Oferta disponível: agenda cultural do hotel	53
5.3. Perfil do turista preferencial.....	89
5.4. Modelo de intervenção na programação do hotel: enquadramento teórico	91
6. Apresentação de resultados	95
6.1. Caracterização da cultura organizacional no hotel	95
6.2. Questionários colocados aos vários diretores de hotéis.....	97
6.3. Inquéritos por questionário	101
6.3.1. Caracterização dos sujeitos da amostra	104
6.3.2. O conceito de qualidade percecionado pelos inquiridos	112
6.3.3. A importância atribuída pelos inquiridos às diferentes variáveis	113
que contribuem diretamente para a satisfação do cliente.....	113
6.3.4. A qualidade percebida pelos sujeitos relativamente ao hotel.....	117
6.3.5. Comentários finais aos inquéritos	117

7.Proposta para elaboração de um “Guião de Animação Turística” para um hotel.	119
8.Limitação do estudo e recomendações	127
Conclusão.....	129
Bibliografia	131

Índice de Figuras

Figura 1 – Diagrama “Produto Animação”. Fonte: Elaboração própria, 2013.....	6
Figura 2 – Gráfico elaborado a partir das respostas dos diretores hoteleiros à questão “A animação turística é uma prioridade na sua organização?” Fonte: Elaboração própria, 2013.	100
Figura 3 - Gráfico elaborado a partir das respostas dos diretores hoteleiros à questão “Classifique de 1 a 5 a animação turística no conjunto da sua oferta.” Elaboração própria, 2013.	101
Figura 4 – Gráfico “Idade dos inquiridos”. Fonte: Elaboração própria, 2013.....	107
Figura 5 - Gráfico com a média das idades das pessoas que responderam aos inquéritos. Elaboração própria, 2013.....	107
Figura 6 - Gráfico "Sexo dos inquiridos". Elaboração própria, 2013.....	108
Figura 7 - Gráfico "Habilitações literárias dos Inquiridos". Elaboração própria, 2013.....	108
Figura 8 - Gráfico "Naturalidade dos Inquiridos". Elaboração própria, 2013.....	109
Figura 9 - Gráfico "Ocupação dos inquiridos". Elaboração Própria, 2013.....	110
Figura 10 - Gráfico "Atividade principal dos inquiridos que trabalham". Elaboração própria, 2013.....	111
Figura 11 - Gráfico "Região onde habitam os inquiridos". Fonte: Elaboração própria, 2013.	112
Figura 12- Gráfico elaborado a partir da resposta à pergunta: "quando procura alojamento hoteleiro, tem em linha de conta a animação turística?". Fonte: Elaboração própria, 2013.	113
Figura 13 - Gráfico "O Melhor Hotel é..." Elaboração própria, 2013.	116
Figura 14 – Gráfico elaborado a partir das sugestões dos inquiridos relativamente àquilo que é para eles o melhor hotel. Fonte: Elaboração própria, 2013.....	116

Figura 15 – Diagrama “Guião para Animação Turística”. Elaboração própria, 2013..... 120

Figura 16 –Diagrama “Requisitos mínimos para Animação Turística”. Elaboração própria, 2013. 121

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características da qualidade. Fonte: BILHIM, João, 2004, <i>Qualificação e Valorização de Competências</i> , Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, p. 71.	49
Tabela 2- Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de cinco estrelas. Elaboração própria, 2013.	57
Tabela 3 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de quatro estrelas. Elaboração própria, 2013.	65
Tabela 4 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de três estrelas. Elaboração própria, 2013.	74
Tabela 5 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de duas estrelas. Elaboração própria, 2013.	80
Tabela 6 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de uma estrela. Elaboração própria, 2013.	85
Tabela 7 - Proposta para elaboração de um “Guião de Animação Turística” para um hotel. Elaboração própria, 2013.	122

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADL – Associação de Desenvolvimento Local

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

ATL – Associação de Turismo de Lisboa

ECSI Portugal – Índice Nacional de Satisfação do Cliente

ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

EOQ – Organização Europeia para a Qualidade

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

ICP-ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

INVTUR – Sistema de Inventariação da Oferta Turística

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – Organização Internacional para Padronização

OMT – Organização Mundial de Turismo

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIENDS – Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

PNACE – Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego

PNPOT - Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território

PNR – Programa Nacional de Reformas

PT - Plano Tecnológico

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

WTM – World Travel Market

Introdução

A presente dissertação tem como grande objetivo estudar o papel da animação turística nos programas e atividades complementares ao alojamento. A visão empírica que nos levou a esta temática decorreu da perceção de que, como se poderá comprovar, esta não é uma preocupação relevante por parte das organizações hoteleiras. Como se trata de uma aposta na criação de um modelo de intervenção iremos fundamentar os principais pilares da animação numa perspetiva de criação de valor.

Como objetivos específicos pretende-se trabalhar no modelo a partir da revisão de literatura e da perceção do estado da arte do setor hoteleiro nacional. Da revisão de literatura pudemos apurar que não há, propriamente, e como se antevia como hipótese, modelos de animação turística modelares.

Assim, é nosso objetivo estudar e analisar a oferta de animação existente nas unidades hoteleiras a nível nacional. Para tal, definimos um critério que nos pareceu o mais adequado ao presente estudo. Como se pretende uma análise de hotéis o mais significativa possível e dado que o tempo não nos permitirá analisar todos os que nos parecem pertinentes, definimos selecionar dez hotéis em cada NUT II.¹ Este processo de seleção consiste na escolha de dois hotéis de uma, duas, três, quatro e cinco estrelas por cada uma das sete NUTS – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, o que perfaz setenta unidades de alojamento a nível nacional. Estas unidades de alojamento serão selecionadas de acordo com a temática que disponibilizam, pelo que tentaremos selecionar os que nos parecerem mais distintos, de forma a dispormos de uma análise significativa para o nosso projeto de investigação.

Pretendemos ainda, após o estudo do que é a animação turística em Portugal, perceber o seu papel na programação de atividades complementares ao alojamento e que se traduzirá numa proposta de modelo de intervenção.

¹<http://dre.pt/pdf1sdip/2002/11/255A00/71017103.pdf>

1. Pertinência, objetivos e estrutura da presente estudo

1.1. Enquadramento/pertinência do presente estudo

Como enquadramento para o objeto de estudo anteriormente assinalado e tendo em consideração a temática vasta da animação turística, decidimos que seria pertinente abordar a realidade hoteleira nacional. Seleccionamos por isso dez hotéis em cada NUT II segundo o critério da sua classificação em sede de Instituto de Turismo de Portugal. Com esta metodologia pretendemos perceber no território nacional quais os tipos mais recorrentes de programação e aquelas programações mais singulares. Consideramos assim sete espaços que nos darão uma imagem sobre a animação turística no alojamento.

Considerando-se que o trabalho de campo demonstra que a animação turística é uma vertente importante da oferta e do produto turístico, interessa-nos apresentar as principais características desta componente. Numa abordagem genérica podemos elencar as qualidades requeridas em animação conforme segue:

- Instituto de Portugal, I. P. – *atividade que compreende a organização e a venda de atividades recreativas, desportivas ou culturais, em meio natural ou em instalações fixas destinadas ao efeito, de carácter lúdico e com interesse turístico para a região em que se desenvolvam.*²
- Decreto-Lei nº 108/2009 – *são consideradas atividades próprias das empresas de animação turística, a organização e a venda de atividades recreativas, desportivas ou culturais, em meio natural ou em instalações fixas destinadas ao efeito, de carácter lúdico e com interesse turístico para a região em que se desenvolvam. São atividades acessórias das empresas de animação turística, nomeadamente, a organização de campos de férias e similares; congressos, eventos e similares; visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de interesse turístico, sem prejuízo da legislação aplicável ao exercício da atividade de guia turístico; o aluguer de equipamentos de animação.*³

² www.turismodeportugal.pt

³ Decreto-Lei nº 108/2009, de 15 de Maio, capítulo II, artigo 3º.

- Decreto-Lei nº 95/2013 – *são atividades de animação turística as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam (...) Consideram-se «atividades de turismo ao ar livre», também denominadas por «atividades outdoor», de «turismo ativo» ou de «turismo de aventura», as atividades que cumulativamente decorram predominantemente em espaços naturais, traduzindo-se em vivências diversificadas de fruição, experimentação e descoberta da natureza e da paisagem (...); supõem organização logística e ou supervisão pelo prestador; impliquem uma interação física dos destinatários com o meio envolvente. Consideram-se «atividades de turismo cultural», as atividades pedestres ou transportadas, que promovam o contacto com o património cultural e natural através de uma mediação entre o destinatário do serviço e o bem cultural usufruído, para partilha de conhecimento. Excluem-se a organização de campos de férias e similares; a organização de espetáculos, feiras, congressos, eventos de qualquer tipo e similares; o mero aluguer de equipamentos de animação.*⁴

Partindo do que é o enquadramento legal, podemos admitir que a animação turística é um segmento do entretenimento e como tal apresenta características próprias. Nesta lógica, usaremos o conceito de animação turística conforme segue:

- Animação turística é um conjunto de atividades organizadas que proporcionam experiências únicas e são geradoras de um elevado grau de satisfação no turista. Animar é essencialmente comunicar, participar, preservar, ensinar, permitindo que todos, adaptando as suas capacidades possam ter um papel ativo em todo o processo. É, de facto, um processo de relações interpessoais entre animador/turista e todo o grupo interveniente. As pessoas reúnem-se num contexto diferente do seu ambiente de trabalho e por vezes criam-se laços de amizade, equipa e até se desenvolvem atitudes de liderança quando as atividades lúdicas assim o proporcionam.

⁴ Decreto-Lei nº 95/2013, artigo 3º.

1.2.Objetivos da dissertação

Face aos desafios colocados pelo objeto de estudo e tendo em consideração a necessidade de entendermos a relação alojamento-animação, traçamos objetivos que nos fornecessem um diagnóstico e nos possibilitassem esboçar propostas de intervenção consequente.

O horizonte pretendido relaciona-se com a criação de conhecimento que permita às entidades hoteleiras escolherem modos de animação turística que sejam coerentes com a sua oferta de alojamento. Variáveis como localização, número de camas, época de construção, espaço disponível para entretenimento e lazer, acessibilidades, segurança das instalações, etc. contribuem para o tipo de animação mais aconselhado em cada caso. Nesta lógica, pretendemos perceber o potencial de crescimento da oferta de animação turística que poderá estar associada a um empreendimento turístico hoteleiro. Este aspeto pressupõe a procura de um modelo que tentaremos apresentar dentro das perspetivas de otimização de recursos.

1.3.Estrutura da dissertação

Como se entenderá a estrutura escolhida baseia-se numa pergunta de partida que queremos que seja claramente enunciada, pertinente no quadro da atual conjuntura económica e que também contém a atividade turística e ciente de que seria exequível uma abordagem desta natureza.

A estrutura compõe-se de uma introdução onde pretendemos enquadrar e objetivar todo o trabalho seguinte. Seguidamente a metodologia e o referencial teórico assegurarão definições e pontos de vista de procedimento científico. O planeamento será um capítulo extremamente importante porque nos apresenta o alojamento e a sua complexidade no sistema turístico e, naturalmente, a componente de animação que pretendemos apresentar na forma de modelo. Por outro lado, no capítulo sobre a qualidade da animação turística percecionada através do estudo aturado sobre os sites escolhidos para análise, tentaremos sintetizar este campo da animação como fator dinâmico da atividade turística. Prevemos um espaço conclusivo, antecedido de uma explicação sobre as limitações do estudo e as

principais recomendações que entendemos esboçar nesta circunstância. A bibliografia fechará esta estrutura.

Figura 1 – Diagrama “Produto Animação”. Fonte: Elaboração própria, 2013.



2. Metodologia

2.1. Abordagem concetual face aos objetivos

Tentou-se utilizar uma abordagem ao conceito de animação turística e confrontá-lo com a sua operacionalização. Por isso o mapa conceitual que apresentamos na Fig.1. reflete a pesquisa de natureza bibliográfica e a pesquisa de campo consideradas necessárias para suportarem o modelo que procurámos construir.

O objetivo a alcançar formulado no título da dissertação requereu a utilização de técnicas de obtenção de dados que pudessem servir aquele imperativo. O contacto do autor com os sítios dos hotéis escolhidos nas sete entidades de turismo articulado com as duas perguntas enviadas por email como se poderá observar constituiu um trabalho de campo extremamente relevante. Seguidamente fundamentamos os componentes operacionais desta metodologia que provou resultar no estudo de caso que apresentamos.

2.2. Constructos, métodos e técnicas de trabalho

Definido o conceito de animação turística, tentámos perceber quais os seus pilares principais e nessa lógica utilizámos métodos e técnicos adequados ao universo web visto que a seleção das sete regiões e das dez unidades hoteleiras de cada nos garantiam a hipótese de formularmos observações detalhadas de cada caso e agrupáveis em cada região considerada.

Com a experimentação da metodologia escolhida para estruturação da dissertação pudemos verificar que apesar de algumas limitações (provavelmente com cinquenta unidades hoteleiras por entidade teríamos um resultado mais fino) interessava-nos construir uma proposta de modelo mínimo para animação de uma unidade hoteleira. Por isso esse mesmo modelo, sendo básico, permite a sua ampliação de acordo com as tipologias crescentes de classificação de cada unidade hoteleira.

Tendo em consideração a necessidade de dados quantitativos, estruturamos entrevistas via email, porque nos pareceu adequado pela simplicidade e pela resposta direta do entrevistado. As que foram recebidas permitiram-nos ter base para fazermos uma

segunda abordagem também por via email com o objetivo de afinarmos a nossa perceção sobre a realidade da animação nas unidades hoteleiras consultadas nesta segunda etapa do trabalho de campo. Justificamos este procedimento com o facto de nos interessar obter respostas imediatas dado que as respostas a email nos pareceriam mais autênticas do que as que eventualmente seriam dadas a um conjunto fixo de questões ao modo de questionário tradicional. Os dados obtidos são lidos por nós como indicadores fiáveis para podermos construir cenários interpretativos a partir dos mesmos.

2.3. Esquema metodológico global

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi a de pesquisa científica, que deve servir de base para procurar a resolução do problema de investigação que colocamos, animação turística, tentando perceber o seu contributo para a melhoria da qualidade de vida material e intelectual na experiência turística.

De facto, o esquema metodológico testado comprovou como tínhamos previsto que, uma abordagem como a que foi feita nos permite no domínio da animação turística perceber o estado da arte na rede hoteleira referenciada pelo modelo metodológico e arriscar o modelo que apresentamos. Sabendo-se que o campo da animação turística é complexo, tentamos por isso, seguir o conceito que escolhemos e submetê-lo à prova metodológica conforme descrevemos.

3.Referencial Teórico

3.1.Conceito de turismo

Turismo é comportamento humano porque é um fenómeno antropológico. O simples facto de nos deslocarmos é um ato natural, necessário ao nosso organismo, visto não termos sido concebidos como seres sedentários. Há pelo menos dois milhões de anos que caçamos à distância – nós não nos limitamos a ter uma noção de tempo e espaço: nós controlamos o tempo e o espaço. O que nos distingue dos demais seres animais é a racionalidade, o uso das nossas aptidões.

O conceito de turismo tem sofrido alterações ao longo dos tempos, tendo surgido pela primeira vez em 1929, pela mão de Glucksmann. No entanto, seriam Walter Hunziker e Kurt Krapf os autores que estabeleceram a definição mais elaborada, em 1942, encarando o turismo como “*(...) o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal.*”⁵

Numa abordagem mais técnica, podemos considerar a definição da Organização Mundial de Turismo (OMT) que define o turismo como “*(...) o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros.*”⁶

Atualmente, verifica-se que há uma mudança de valores no que ao turismo diz respeito. O novo consumidor procura novos produtos, exercendo uma “pressão” que obriga as organizações de turismo a desenvolverem novos tipos de oferta turística. O turismo de massa tradicional ainda resiste, mas está a dar lugar a novos tipos de turismo, por vezes denominado responsável, alternativo, verde ou sustentável. Segundo Yvette Reisinger “*(...) the new types of tourism that hold a great potential for the future tourism market are cultural tourism; health, wellness and spa; nature-based; educational; wildlife; geo-*

⁵ CUNHA, Licínio, (2001), *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Verbo, p. 29.

⁶ *Idem, ibidem*, p. 30.

*genealogic; gastronomic or food and wine; photographic; volunteer; virtual; experiential; space; ethical or moral (...)*⁷

No âmbito desta dissertação consideramos que independentemente do tipo de turismo que tenhamos em presença, a animação turística é uma componente estruturante de qualquer conceito de turismo. Por isso ao focarmos a animação turística em unidades hoteleiras como o nosso objeto de estudo pretendemos apresentar um modelo que de um ponto de vista de aplicação possa servir aquelas unidades acrescentando-lhes valor e contribuindo para uma diferenciação fulcral no mercado turístico. Assim sendo, este mesmo modelo não poderá deixar de considerar que a sua inclusão numa tipologia de prática turística o obriga necessariamente a adaptação adequada.

Por razões de economia não se disserta mais sobre o conceito de turismo, preferindo-se ocupar espaço a caracterizar o melhor possível o nosso conceito de animação turística aplicado a qualquer unidade hoteleira.

3.2. Conceito de cultura

Definir cultura é necessário porque no âmbito do nosso trabalho a animação turística cria também cultura. Assim, e adotando uma noção contemporânea de cultura como uma construção social e histórica, capaz de refletir uma identidade coletiva apropriada como sua por uma comunidade e resultante de várias miscigenações no tempo e no espaço.

Na era moderna, a distanciação espaço-tempo, encurtada pela facilidade de deslocamentos de grande envergadura, é muito mais elevada do que em qualquer outro período da nossa história. As ligações entre vários acontecimentos sociais que se nos afiguram como locais, articulam-se em rede ao longo de toda a superfície da terra. Podemos pensar por exemplo nas recentes crises políticas no mundo árabe, que não dizem respeito apenas aos países que sofrem essa realidade, mas a todo o mundo, com consequências económicas e sociais à escala planetária. Citando Alexandre Melo “(...) a

⁷ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 13.

*complexidade das relações entre instâncias locais e instâncias de interação que se estendem ao conjunto do globo terrestre”*⁸ demonstra aquela realidade.

Atualmente abordamos muito o conceito de globalização do ponto de vista económico, militar e ecológico. E o turismo? Será que não é também uma atividade globalizada? Jonh Tomlinson, citado por Alexandre Melo, na abertura do seu livro *Globalization and Culture*, traça um retrato explícito da dimensão cultural da globalização. Segundo o autor “(...) a globalização está no coração da cultura moderna; as práticas culturais estão no coração da globalização.”⁹ De facto, com a diversificação das tecnologias de informação e comunicação, a globalização cultural tornou-se num fenómeno à escala planetária, imagens de todos os cantos do mundo estão à distância de um clique. Com esta realidade intensifica-se cada vez mais o desejo de viajar, de conhecer novos povos e suas culturas. A este facto acresce um maior facilitismo na marcação das viagens, podendo esta ser feita a partir de casa, sem necessidade de deslocação a uma agência da especialidade e na maioria dos casos a preços reduzidos, possibilitados pelas inúmeras ofertas que nos caem todos os dias na caixa de correio eletrónico. Assim, a cultura passa a estar ao alcance de todos, ainda que por vezes apenas de um modo virtual.

Vivemos num mundo em que o local e o global são duas realidades indissociáveis. Citando ainda Alexandre Melo “(...) o local e o global não se opõem em termos lógicos, concetuais ou político-ideológicos. O local é global, o global é local. Tudo está em tudo ao mesmo tempo e como tal tem de ser pensado.”¹⁰

O mesmo autor define globalização de uma forma um pouco controversa, que se não refletirmos bem, afigura-se até como um contraditório. De facto é uma definição muito própria e atual que passamos a citar: “(...) A globalização não é um processo de supressão das diferenças – segmentação, hierarquização – mas sim de reprodução, reestruturação e sobre-determinação dessas mesmas diferenças. É um processo dúplice de simultânea revelação/anulação de diferenças, diferenciação/homogeneização e democratização/hegemonização cultural.”¹¹ A globalização é assim um processo muito complexo, não só de uma uniformidade, mas ao mesmo tempo, de um acentuar das

⁸ Melo, Alexandre, 2002, *Globalização Cultural*, Quimera, Lisboa, p. 90.

⁹ Idem, ibidem, p. 36.

¹⁰ Idem, ibidem, p. 38.

¹¹ Idem, ibidem, p. 39.

diferenças entre os vários locais, podendo esses mesmos acontecimentos locais mover-se numa direção oposta à das longínquas relações que estiveram na sua origem.

A definição de cultura adotada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), na Conferência Mundial sobre Políticas Culturais, ocorrida na Cidade do México, em Agosto de 1982 é um importante marco para a perceção desta realidade, pelo que tem vindo a ser adotada pela comunidade científica. Passamos a citá-la: “(...) *a cultura pode considerar-se atualmente como o conjunto de traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Inclui não só as artes e a literatura, mas também modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, sistemas de valor, tradições e crenças.*”¹²

Como podemos observar em vários autores, o conceito de cultura é muito complexo, talvez até impossível de definir, dado que é um nome abstrato para um grande fenómeno multidimensional. Segundo Yvette Reisinger, a cultura refere-se a:

- *Human environment;*
- *Social heritage and traditions;*
- *Way of life;*
- *Behavior;*
- *Rules of social life;*
- *Dress and appearance;*
- *Food and eating habits;*
- *Sense of self;*
- *Relationships;*
- *Values and norms;*
- *Beliefs and attitudes;*

¹² <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

- *Ways of thinking and doing things;*
- *Work and leisure habits;*
- *Time;*
- *Cognitive knowledge;*
- *Mental process and learning;*
- *Information and communication;*
- *Symbols and meanings;*
- *Perceptions;*
- *Differences and similarities between people.*¹³

3.2.1. Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural

Em 1945, a UNESCO reconheceu a importância da diversidade cultural. Uma das suas missões seria encorajar o ensino mútuo e a compreensão entre os povos, promovendo a livre difusão de ideias, promovendo a educação, a cultura e o conhecimento. A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural estabelece que o diálogo intercultural e o respeito pela diversidade cultural e tolerância são essenciais para consolidar a paz no mundo. A Declaração reconhece que a globalização, apesar de constituir um desafio para a diversidade cultural, cria condições para um diálogo renovado entre as culturas e as civilizações.

Este documento foi redigido em Paris, em 2001. Reafirma que “(...) *a cultura deve ser considerada como o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.*”¹⁴ De acordo com a Declaração, a diversidade cultural deve ser

¹³ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 86-89.

¹⁴ <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>

protegida para a sobrevivência da humanidade e benefício das gerações presente e futura e deve ser considerada um direito humano básico. Este é um processo que deve prevenir a segregação e o fundamentalismo. Os produtos culturais e os serviços são símbolos de identidade, valores e significados e não devem ser considerados como meras comodidades ou objetos de aquisição. A diversidade cultural pode ser disseminada por indústrias culturais e pode ser um grande contributo para o desenvolvimento sustentável.¹⁵ Entendemos indústrias culturais ou criativas como “(...) atividades que têm origem na criatividade, capacidade e talento individuais e que potenciam a criação de riqueza e a criação de emprego através da produção e exploração da propriedade intelectual” (Cunningham, 2003).¹⁶

A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural proclama os seguintes princípios:

- *Artigo 1 – A diversidade cultural, património comum da humanidade;*
- *Artigo 2 – Da diversidade cultural ao pluralismo cultural;*
- *Artigo 3 – A diversidade cultural, fator de desenvolvimento;*
- *Artigo 4 – Os direitos humanos, garantias da diversidade cultural;*
- *Artigo 5 – Os direitos culturais, marco propício da diversidade cultural;*
- *Artigo 6 – Rumo a uma diversidade cultural acessível a todos;*
- *Artigo 7 – O património cultural, fonte da criatividade;*
- *Artigo 8 – Os bens e serviços culturais, mercadorias distintas das demais;*
- *Artigo 9 – As políticas culturais, catalisadoras da criatividade;*
- *Artigo 10 – Reforçar as capacidades de criação e de difusão em escala mundial;*
- *Artigo 11 – Estabelecer parcerias entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil;*

¹⁵ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 37.

¹⁶ <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/3271/1/tese.pdf>

- *Artigo 12 – A função da UNESCO.*¹⁷

3.3.Do turismo à cultura

Iniciamos esta discussão com uma pequena pergunta: o Turismo e a Cultura serão duas realidades afastadas e em competição, ou pelo contrário, convergirão num mesmo sentido?

O ideal seria podermos dispor de uma gestão integrada dos recursos turísticos, em que participassem todos os parceiros com poder decisório em determinada região, a fim de evitar situações mais desagradáveis prejudiciais ao turismo e à cultura, como alguns destinos turísticos mal geridos nos mostram. No entanto, esta situação ideal nem sempre é possível, quer por falta de interesse das partes, quer pelo elevado número de intervenientes. De facto, os parceiros trabalham melhor em unidades territoriais de menor dimensão e com um limitado número de intervenientes políticos e técnicos, por forma a minorar os conflitos de interesses.

Como se observa em Kerr (1994:2), citado por McKercher e Hilary du Cros, vemos que “ (...) *what is good for conservation is not necessarily good for tourism and what is good for tourism is rarely good for conservation.*”¹⁸ Na prática, os valores culturais têm vindo a ser comprometidos pelos valores comerciais, quando transformados em produtos de fácil consumo pelos visitantes (Urry 1990; Daniel 1996; Stocks 1996; McKercher e du Cros 1998). Também os valores do turismo têm vindo a ser comprometidos pela cultura quando a atitude dos gestores assimila que qualquer turistificação é considerada como um impacto negativo, como sugerem alguns autores. (Hovinen 1995; Fyall e Garrod 1996).

Do nosso ponto de vista, o turismo e a cultura são indissociáveis, estabelecendo uma relação de interesses mútuos, assentes numa perspetiva de turismo sustentável e de valorização dos valores culturais de cada povo. O turismo sustentável, temática recorrente hoje em dia, é aquele que apropriando os recursos de um determinado território os

¹⁷ <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>

¹⁸ MCKERCHER, Bob e CROS, Hilary du, 2002, *Cultural Tourism – The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, New York, p. 12.

transforma em atrativos turísticos numa perspetiva de os integrar no processo turístico sem os comprometer na sua contextualização geográfica e social.

O património cultural é todo um conjunto de bens culturais produzidos por um povo e que lhes confere identidade, elementos básicos para que haja um reconhecimento da comunidade. Tem suportes baseados em valores ligados à pátria, à ética, à solidariedade, estimulando o exercício da cidadania e canalizando a continuidade histórica. Neste sentido, é constituído por toda uma herança paterna, que engloba em si mesma os bens materiais, a história, o saber “empírico” (oralidade), os valores, o conhecimento, toda a sua cultura material e imaterial. Os bens culturais, a fim de serem portadores desta classificação têm de ser raros, únicos e insubstituíveis.

Assim, salvaguardar o património torna-se imperativo, dado que aquilo que se perde é único e insubstituível. A salvaguarda permite garantir a máxima durabilidade do bem cultural, permite a sua compreensão e contribui para a fruição do mesmo.

Como refere Licínio Cunha “(...) *Uma das mais importantes motivações do turismo internacional é o desejo de conhecer outros povos e o seu modo de vida bem como conhecer as civilizações do passado. Como o modo de vida de cada povo é influenciado pelas suas tradições, pela cultura e pela história, os valores artísticos e monumentais fazem parte do turismo como factor de primeira grandeza (Fuster, 1967).*”¹⁹ Nesta lógica e tendo em conta estes e outros autores facilmente nos apercebemos que a animação turística, fazendo parte do conceito de turismo, tem os valores artísticos e culturais como fatores de enriquecimento dessa oferta específica.

A cultura está intimamente ligada ao turismo, visto que o património cultural do local é factor decisório no momento da planificação da viagem do turista. Assim, existe uma dualidade de interesses entre estes dois polos porque um não sobrevive sem o outro. Há que desenvolver programas de turismo sustentável, que permitam a salvaguarda do património e ao mesmo tempo, canalizem grande parte das receitas da actividade turística para essa mesma salvaguarda.

¹⁹ CUNHA, Licínio, (2001), *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Verbo, p. 266.

Segundo o autor Mário Baptista “(...) *o que é interessante (tanto para a história do turismo como para a análise contemporânea) é procurar isolar a cultura como uma variável na determinação da atividade turística (...), perguntando qual a extensão do processo turístico como processo global e uniforme, em oposição à idiosincrasia²⁰ das situações locais.*”²¹ A variável “cultura” e nela todas as suas expressões, nomeadamente as que se relacionam com a animação cultural e turística integram-se naquilo que é o campo conceitual do turismo. Portanto, cultura e turismo são, de facto indissociáveis.

3.3.1. Conceito de animação turística

Não se poderá referir animação turística sem a relacionar com a produção cultural. Como sabemos em termos de contexto, podemos considerar haver uma componente natural e uma componente cultural. A natural é aquela que a natureza nos oferece e a cultural é a componente de responsabilidade humana. Na tentativa de controlo da vida e da qualidade de vivência humana o homem precisa de equilibrar a sua vida material com a espiritual. Assim, a animação que pretende criar esse equilíbrio socorre-se de técnicas e de métodos que concorrem para o bem-estar dos indivíduos. O turismo sendo atividade de lazer encerra nas suas características a vertente de entretenimento e diversão. No contexto da animação em geral, ou seja da procura do homem por entretenimento e evasão, o segmento da animação turística bem como o da animação cultural, animação desportiva e outras frentes temáticas que podem ser invocadas, constituem-se como especificidades da animação vista no sentido geral.

Nesta lógica, podemos entender a importância relativa que a animação turística desempenha nos territórios, a relevância que tem nas organizações turísticas em geral e o impacto que tem entre as pessoas. O produto “animação turística”, inserido no produto turístico em geral é muito importante nalguns destinos turísticos. Los Angeles, Mónaco, Nice, Paris, Las Vegas, Nova Iorque, Veneza, Rio de Janeiro e outros destinos fazem parte de uma rede que sendo informal nos permite perceber a relevância para o turismo mundial e para o negócio da animação turística. De facto, e independentemente de alguns destes

²⁰ Conceito que define a singularidade de cada local relativamente à sua própria cultura.

²¹ BAPTISTA, Mário, 1997, *Turismo – Competitividade Sustentável*, Verbo, Lisboa, p. 33.

destinos poderem apresentar a preponderância de outros motivos de atração para os turistas, é a animação que se coloca como eixo principal da sua imagem.

Assim, a animação turística assume-se não como um complemento à oferta de alojamento, mas sim como a vertente principal de alguns destinos. Pode em variadíssimas situações suportar-se a si própria e assumir na prática um papel preponderante a nível económico e social, capaz de fazer mover todo um conjunto de opções de política regional.

Tomemos como exemplo o caso de Londres, local da realização dos Jogos Olímpicos de 2012, que sofreu um forte impulso económico e social por via deste evento à escala mundial. Inicialmente notou-se logo um impacto positivo a nível do emprego no Reino Unido, dado explicado pelo facto de entre abril e junho de 2012 o número de pessoas sem trabalho ter atingido os valores mais baixos do ano precedente, caindo a taxa de desemprego para os 8% nesse período.²² À data do evento e segundo as previsões era esperada uma contribuição anual do mesmo de 0,2% para o crescimento económico dos quatro anos seguintes.²³ Este grande evento teve repercussões a nível económico, não só pelas receitas obtidas, mas pelo facto da cidade se ter dado a conhecer ao mundo e por essa via ter aumentado o número de visitantes nos anos posteriores. A nível social, há a salientar o facto de ter havido uma aproximação entre as pessoas, devido ao facto de terem sido voluntários nos Jogos Olímpicos e a partir dessa data terem passado a praticar esse voluntariado nas suas próprias comunidades. No documento *“Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games”*, o primeiro-ministro David Cameron realça *“(…) a big part of the legacy is driving the jobs and growth we need in Britain to compete globally. (...) the progress captured here shows we’re on the right track. We will make sure that the greatest Olympic and Paralympic Games ever really do benefit our entire country for generations to come.”*²⁴

O Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT), integrado no Registo Nacional do Turismo é a ferramenta eletrónica através da qual as empresas solicitam ao Turismo de Portugal, I. P., autorização em cumprimento do Decreto-Lei nº 108/2009, de 15 de Maio, para exercerem atividades de animação turística e/ou marítimo-

²² <http://pt.euronews.com/2012/08/15/reino-unido-impacto-economico-misto-dos-jo/>

²³ <http://pt.euronews.com/2012/08/13/jo-como-contributo-para-o-desenvolvimento/>

²⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224148/2901179_OlympicLegacy_acc.pdf

turísticas. O Decreto-Lei nº 95/2013, publicado a 19 de Julho, altera as condições de acesso ao exercício da atividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos anteriormente estabelecidas no Decreto-Lei atrás referido.

Este novo enquadramento legal permite uma maior celeridade em todo o processo, dado que prevê que o acesso às atividades de animação turística se faça por mera comunicação prévia ou por comunicação prévia com prazo quando seja requerido o reconhecimento de atividades de turismo de natureza. Este procedimento é feito através de formulário eletrónico disponível no RNAAT, disponível no sítio do Turismo de Portugal, I.P.

Segundo o PENT, “(...) o apoio ao empreendedorismo no contexto do desenvolvimento de atividades de animação turística assume particular importância, por se traduzir em serviços que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média.”²⁵ Assim, instruídos da força daquilo que são as opções estratégicas a nível do turismo em Portugal, justificamos também a pertinência do presente estudo.

3.3.2. Conceito de aculturação

Aculturação é um conceito que tem vindo a ser definido por vários autores, quase sempre na mesma linha de pensamento, mas alguns termos específicos diferenciados entre as várias opiniões. Resulta de um contacto próximo entre pessoas de culturas diferentes que têm um contacto próximo, nomeadamente pela realização de uma viagem. Durante este processo, os elementos intervenientes sofrem diversas alterações na sua forma de pensar, agir, vestir, adotam alguns elementos identificativos da outra cultura.

Este não é um processo equilibrado, deriva do contacto entre uma cultura mais forte e uma mais fraca, normalmente entre a de um país desenvolvido e a de um país em

²⁵ AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa, p. 52.

desenvolvimento. Não é um processo unívoco, pelo que pode atingir um ou ambos os grupos intervenientes.

A aculturação pode acontecer a nível individual ou de grupo. Como se observa em Berry (1980) “(...) *on the individual level, newcomers learn new values and develop new perceptions, attitudes, and personality*” e em Olmedo (1979), ambos citados por Yvette Reisinger “(...) *on the group level, acculturation occurs through socialization, social interaction, and mobility.*”²⁶ A aculturação individual acontece em pequena escala e tem por esse facto um menor impacto visual, ocorrendo normalmente em visitantes de longa estadia ou imigrantes, para os quais o processo resulta de um imperativo profissional e é por isso mais difícil de desenvolver e manter. A aculturação de grupo acontece a uma escala maior e é por isso mais visível. Acontece devido a influências das novas tecnologias e modernização, bem como a apropriação de gastronomia, moda, património identitário e hábitos sociais.

Por fim, há que salientar que aculturação e assimilação cultural são dois termos distintos, embora por vezes utilizados no mesmo sentido. De facto, aculturação acontece quando os intervenientes absorvem algumas características de outro grupo, mantendo no entanto a sua própria cultura original, resultando deste facto apenas algumas alterações na sua forma de estar. Por outro lado, a assimilação cultural acontece quando o indivíduo adapta a maioria dos valores da nova cultura e desiste da sua própria herança cultural (Berry, 1980; Padilla, 1980). É um processo muito intenso de integração e absorção dos membros de um grupo, tipicamente imigrantes ou grupos minoritários, num outro grupo. Durante este processo muitas características culturais daqueles que tentam assimilar a nova realidade podem estar irremediavelmente perdidas.²⁷

²⁶ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 73.

²⁷ Idem, ibidem, p. 76.

4.Planeamento

4.1.A importância de um Inventário Turístico Nacional

A lacuna da não existência de um inventário turístico nacional foi o ponto de partida desta pesquisa. Do conhecimento que temos nesta área, ressalta que esta lacuna deve ser preenchida, pela necessidade de bem conhecer, para melhor ativar os recursos turísticos e proceder à sua estruturação numa oferta turística diferenciada que passará obrigatoriamente por um processo de planeamento estratégico a médio prazo, que se traduza num desenvolvimento sustentável a longo prazo. O projecto “visitportugal” de iniciativa do Turismo de Portugal, I.P. não substitui um inventário turístico nacional, porque, apesar de ser replicado noutras situações com o “visit...” como modelo, não resolve o problema do inventário. O exemplo brasileiro parece-nos corresponder, teoricamente e segundo sabemos em algumas práticas, a esta questão.

Segundo informações recolhidas no sítio do Ministério do Turismo do Brasil, o Inventário da Oferta Turística pode ser entendido como o resultado do levantamento, da identificação e do registo dos atrativos, dos serviços e dos equipamentos turísticos e da infraestrutura de apoio ao segmento. Tem a finalidade de servir como instrumento solidificador das informações para fins de planeamento e gestão da atividade turística.

Foi desta forma desenvolvido o INVTUR (sistema de inventariação da oferta turística), visando o armazenamento e organização de informações, constituindo um banco de dados de abrangência nacional. Este documento é assim um repositório de extrema importância para a atividade turística naquele país.

Desde há muito que o Brasil iniciou o seu mapeamento turístico, mas foram sendo detetadas várias lacunas neste processo. É apenas em julho de 2011, que o Ministério do Turismo em conjunto com a academia consegue suplantar estas dificuldades, criando uma nova metodologia de inventariação turística com indicadores de sustentabilidade. Temos aqui um bom exemplo de como os técnicos superiores académicos devem ser ouvidos e as instituições de ensino superior devem trabalhar em estreita relação com as organizações públicas ou privadas, de modo a elevar o conhecimento teórico ao nível prático, à operacionalização no terreno.

Como referimos, em Portugal, esta situação não se verifica, fazendo todo o sentido, em nossa opinião, a existência de um Inventário Turístico Nacional. O planeamento surge como uma otimização da gestão e faz todo sentido em turismo - não podemos oferecer experiências diferenciadas se não formos detentores de produtos turísticos estruturados, pensados para cada segmento e em função dos recursos que temos ao nosso dispor.

Assim, como estruturar a oferta turística, sem um conhecimento prévio das realidades? Nenhum repositório de informação é melhor que um inventário turístico, onde possam estar elencadas todas as potencialidades de cada território.

Fala-se aqui em território numa perspetiva de espaço da superfície terrestre onde o homem exerce a sua ação transformadora, transformando as condições físicas naturais (Azevedo, J.: 2001). Este é o nosso espaço de trabalho, de transformação para ativação dos recursos turísticos pré-existentes. É o cenário privilegiado onde se pretende criar atratividade e que para isso nos é exigido um conhecimento profundo, que pode e deve estar enunciado no referido inventário turístico.

O processo de inventariação turística não pode compreender apenas um elencar de recursos, infraestruturas de base, organizações a operar e outros elementos descritivos. Deverá ser isso e muito mais, terá de contemplar um conhecimento mais profundo daquilo que vem enumerado no documento, nomeadamente as prioridades de cada território, em termos económicos e sociais, de modo a que quem irá utilizar estes dados, o faça de forma a promover um desenvolvimento sustentável do turismo de acordo com aquilo que são as estratégias a longo prazo de cada território.

A ser criado um Inventário Turístico Nacional no nosso país, ele teria obrigatoriamente de ser um repositório de informações de qualidade e fiabilidade que satisfaçam as necessidades do planeamento. Este, por outro lado, está subordinado ao ordenamento do território e às políticas estratégicas de desenvolvimento turístico enunciadas no PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo). O objetivo último será uma otimização de recursos públicos, que evite a sobreposição ou mesmo o choque de ações, que levarão inevitavelmente a falhas no processo de desenvolvimento sustentável que se pretende.

A recolha de dados que está na base da inventariação terá de ser feita “in situ” e com informantes locais credíveis, a fim de traduzir a realidade das populações e territórios. Deverá ser feita por pessoas da área do turismo, para que traduza um conhecimento sistematizado, apoiado na recolha daquilo que é realmente relevante para o trabalho de planeamento posterior.

Este inventário será um repositório de informação de extrema necessidade no nosso país. A falta de informação estruturada, séria e sistematizada leva a prejuízos que não estão ainda contabilizados, desde as perdas de tempo que levam a incumprimento de prazos de candidatura a fundos de apoio comunitário, a medidas desajustadas à realidade dos territórios e consequente precariedade de tomada de decisão que leve ao tão ambicionado desenvolvimento sustentável do turismo.

4.2.Planeamento turístico

O planeamento é um processo contínuo ao qual está associado a prática de uma gestão, pressupondo um conjunto de atribuições, competências e meios, devendo fundamentar-se em estudos e previsões prévias de ordenamento, devidamente explicitados no seu próprio processo. Tem por finalidade desenvolver as previsões e o processo de intervenção, visando objetivos que se deverão concretizar, posteriormente, com os projetos e ações que permitam a sua implementação em obra e a utilização dos espaços adaptados. É um processo de otimização da gestão, que deverá ser interativo a nível transversal e temporal, colhendo os retroativos de forma crítica, a fim de melhorar os seus dispositivos estratégicos, pela reafirmação das opções que se revelaram mais positivas ou pela tomada de outras que se considerem mais assertivas.

Os planos podem ser de diferentes tipos tais como projetos, que normalmente são elaborados para situações únicas e limitadas no tempo; políticas, procedimentos, normas e regras, que definem parâmetros de ação, tarefas a realizar ou objetivos; e planos contingenciais, associados ao planeamento por cenários não definidos anteriormente e que se revelam necessários para fazer face a alterações do meio ambiente.²⁸

²⁸ PINTO, Carlos A. Marques e outros, 2012, *Fundamentos da Gestão*, Editorial Presença, Barcarena, p. 62.

Um bom plano tem de encerrar em si a teoria dos três “e” – economia, eficácia e eficiência. Deve ser económico, tanto do ponto de vista dos gastos com a sua elaboração, como dos próprios meios financeiros necessários à sua implementação – qualquer projeto a implementar tem de ser rentável, a curto, médio ou longo prazo conforme a sua envergadura. Deve ser eficaz na medida em que há um horizonte que deve ser alcançado, deve efetivar aquilo que foi inicialmente traçado. Deve ser eficiente a fim de obter os resultados esperados com a menor consumo possível, tem de proceder a uma economia de tempo e recursos.

Em turismo, o planeamento assume especial importância ao nível da programação turística e da criação de produto. De facto, um recurso só se constitui num produto quando lhe é acrescentado valor de forma estruturada. Assim, indicamos um esquema para a criação de produto turístico:

- 1- Enquadramento*
- 2- Objectivos*
- 3- Território de Acção*
- 4- Inserção em programas e estratégias de desenvolvimento*
- 5- Recursos em que se apoia*
- 6- Valorização de Recursos Endógenos*
- 7- Descrição do Produto/Experiência Proposta*
- 8- Comportamento Sazonal*
- 9- Avaliação de Recursos e Capacidade Atractiva*
- 10- Mercados e Segmentos-alvo Principais*
- 11- Potencial de Crescimento do Mercado*
- 12- Posicionamento do Produto*
- 13- Concorrentes Directos na Classe*
- 14- Análise SWOT*
- 15- Potencial de Desenvolvimento*
- 16- Relações com outros produtos no Território da Acção*
- 17- Necessidade de criação de outros produtos no Território de Acção²⁹*

²⁹ Esquema da autoria do Professor Dr. Manuel Reis Ferreira e recolhido nas aulas de Gestão de Produtos Turísticos.

Neste sentido, também a animação turística se deve basear em estudos similares, de forma a proporcionar produtos turísticos autênticos nos locais onde vier a ser implantada. De facto, defendemos uma oferta diferenciada e não generalizada. É pela diferenciação que se gera competitividade neste domínio. Esta autenticidade e diferenciação podem e devem assentar nos recursos naturais e no património material e imaterial.

Para o turismo a gestão integrada do património é crucial porque o turismo é uma plataforma de convergência de uma série de funcionalidades. Assim, e segundo a Lei n.º 107/2001 de 8 de Setembro, que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural, no ponto 3 do seu Artigo 2º, define o conceito e âmbito do património cultural como “(...) o interesse cultural relevante, designadamente histórico, paleontológico, arqueológico, arquitetónico, linguístico, documental, artístico, etnográfico, científico, social, industrial ou técnico, dos bens que integram o património cultural refletirá valores de memória, antiguidade, autenticidade, originalidade, raridade, singularidade ou exemplaridade.”³⁰ Como se observa o turismo funciona dentro destas premissas.

4.3. Tipologias da oferta hoteleira: breve caracterização

É ao Turismo de Portugal, I.P. que compete a classificação dos empreendimentos turísticos. Numa fase inicial, estes encontram-se aglutinados em quatro grandes grupos – estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), parques de campismo e de caravanismo, empreendimentos de turismo no espaço rural, empreendimentos de turismo de habitação e empreendimentos de turismo natureza.³¹

A auditoria que levará à classificação de um empreendimento deverá ser efetuada no prazo de dois meses após a emissão do alvará de autorização para utilização desse espaço para fins turísticos. Após este procedimento, o Turismo de Portugal, I.P. fixa a classificação do referido empreendimento.

³⁰ <http://dre.pt/pdfs/2001/09/209A00/58085829.pdf>

³¹ <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentovalorizacaoooferta/classificacaoqualidade/classificacao/Pages/Classifica%C3%A7%C3%A3odosEmpreendimentosTuristicos.aspx>

O Decreto-Lei n.º 167/97, de 4 de Julho, que estabeleceu o novo regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, prevê a revisão dos requisitos a que estão sujeitos tais estabelecimentos. Ainda segundo o mesmo documento, os hotéis classificam-se, atendendo à sua localização, à qualidade das suas instalações, dos seus equipamentos e mobiliário e dos serviços que ofereçam, nas categorias de cinco, quatro, três, duas e uma estrelas. A classificação dos empreendimentos turísticos deve estar afixada nos mesmos com recurso a placas identificativas adquiridas ao Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET). Como se observa, do ponto de vista da animação turística nada é referido naquele decreto.

No âmbito deste estudo, pretende-se identificar aleatoriamente dez hotéis em cada NUT II segundo o critério da sua classificação em sede de Instituto de Turismo de Portugal. Identificadas as Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal de nível II – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, procederemos à caracterização da oferta disponível. Após o trabalho de campo, verificou-se que na Região Autónoma dos Açores existe apenas um hotel de cinco estrelas, pelo que o nosso trabalho abrangerá apenas sessenta e nove hotéis.

A oferta hoteleira nacional é muito diversificada, um pouco em consonância com o país, que pese embora as suas pequenas dimensões tem uma imensidão de recursos turísticos. Atualmente fala-se muito no “**turismo de experiências**” e esta é uma vertente que pode e deve ser explorada pelas unidades hoteleiras em parceria com as políticas nacionais de desenvolvimento turístico. À medida que cresce a necessidade de viajar e consequente busca de novas experiências, cresce também a necessidade de criar novos produtos turísticos carregados de autenticidade. O objetivo será valorizar aquilo que nos torna únicos no mercado e isso será conquistado pela preservação da nossa cultura ancestral aliada às modernas tecnologias e conforto.

Cooper cita Pine e Gilmore para realçar as vantagens da categoria “experiência” sobre bens e serviços da seguinte forma:

- *Bens são tangíveis e os serviços, intangíveis, mas as experiências são memoráveis;*

- *Bens são relacionáveis e serviços são sob demanda e logo vivenciados, mas as experiências desdobram-se ao longo do tempo, estocadas na memória;*
- *Bens são padronizáveis e serviços são personalizáveis, mas as experiências são pessoais;*
- *Uma experiência teria quatro domínios: entretenimento, educação, fuga (escapismo) e estética.*³²

A “experiência” vivida pelo turista assume na atualidade um papel crucial em todo o processo turístico. De facto, ela pode fazer a diferença entre a escolha de um determinado destino e outro, as pessoas procuram autenticidade, procuram vivenciar vidas ou acontecimentos passados. Tomemos o exemplo do Memorial e Museu de Auschwitz – a visita a um local autêntico, onde se viveram as maiores atrocidades do século passado proporciona uma vivência totalmente diferente de um simples museu. Ali se passou tudo, quem lá se desloca, emociona-se e sente que naquele preciso local outros seres humanos foram mortos de forma cruel. Há também a considerar a componente educacional deste projeto, segundo o seu sítio de internet, “(...) *the dramatic authenticity of this place lends exceptional significance to the educational activities carried out here, stretching between the tragedy of Auschwitz and vexing contemporary problems.*”³³ Assim, podemos concluir que o turista procura autenticidade e também aquilo que lhe desperta emoções. Estas emoções são despoletadas por vivências com as quais se possa identificar. As organizações que saibam identificar estas valências do turismo, terão a chave do seu sucesso.

4.4.Estrutura organizacional e recursos humanos em hotéis numa ótica de gestão integrada

Qualquer organização tem uma missão e objetivos devidamente definidos, que apenas serão alcançados se apoiados em recursos humanos qualificados. A estrutura organizacional é constituída por pessoas e são essas mesmas pessoas contratadas, formadas, motivadas e compensadas que serão a primeira imagem que transparece para o

³² COOPER, Chris, HALL, C. Michael, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, 2011, *Turismo Contemporâneo*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, p. 22-23.

³³ <http://en.auschwitz.org/m/>

exterior da organização. Segundo João Bilhim, “(...) *novo modelo de GRH*³⁴ *é composto de políticas que promovem a parceria ao nível de: objetivos, influência, respeito, recompensa e responsabilidade. Assim, é preciso encarar os funcionários como um ativo; lidar com a cultura organizacional como uma variável crítica de sucesso; ter a implicação e motivação dos funcionários como mais importante do que a obediência.*”³⁵ Serão sempre o primeiro fator do sucesso da mesma e o ramo hoteleiro não é uma exceção a esta realidade.

Podemos pensar num caso concreto – um turista viaja para um destino magnífico, que ele próprio predefiniu como a sua viagem sonho. O lugar é maravilhoso, as experiências vividas também, mas no hotel é extremamente mal recebido. Quando regressar à sua vida quotidiana e narrar a sua viagem aos amigos, a qual das situações dará mais ênfase? Às maravilhas do destino visitado ou à má experiência vivida no hotel? O conhecimento empírico diz-nos que repetirá muito mais vezes a problemática experimentada no hotel, do que qualquer outra situação mais positiva. Assim, podemos concluir que o sucesso de qualquer unidade hoteleira está diretamente relacionado com os seus colaboradores, daí que seja de crucial relevância a contratação de pessoal altamente qualificado. Segundo Carlos Pinto “(...) *a gestão das pessoas deve estar no centro das atenções e das prioridades de qualquer gestor ou responsável empresarial. A concretização de objetivos, gerais ou setoriais, é possível através da utilização das capacidades, do conhecimento e do engenho das pessoas afetas à sua prossecução.*”³⁶

Um bom líder tem de ser antes de mais um bom trabalhador, tem de dar o exemplo à equipa que lidera para que esta sinta respeito e admiração pelo seu chefe. Já os nossos avós diziam que saber mandar é uma grande virtude. É preciso também manter a equipa motivada de forma a atingir os objetivos delineados pela organização, há que saber elogiar um colaborador quando é caso para tal. Todos sabemos que este tipo de atitude, sem exageros, leva a que essa pessoa queira fazer cada vez melhor, dado que percebe o reconhecimento do seu esforço. Isto é válido para qualquer organização, mas assume

³⁴ GRH – Gestão de Recursos Humanos

³⁵ BILHIM, João, 2004, *Qualificação e Valorização de Competências*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, p. 64.

³⁶ PINTO, Carlos A. Marques e outros, 2012, *Fundamentos de Gestão*, Editorial Presença, Barcarena, p. 284.

especial relevância em hotelaria, uma vez que do bom desempenho dos colaboradores que lidam diretamente com os hóspedes depende o seu regresso ou recomendação a amigos e conhecidos ou parceiros de negócio. A competência e eficiência destes profissionais de turismo é nota dominante neste campo. Segundo Yvette Reisinger “(...) *it is imperative that a new class of tourism managers, marketers, and industry professionals enter the industry with multicultural skills. Cross-cultural competencies are critical as the tourism and hospitality industry moves into the 21st century.*”³⁷

Admitindo esta visão organizativa e sendo que no documento “*Portugal 2020 – Programa Nacional de Reformas (PNR)*”, a meta nacional relativa à taxa de emprego em 2020, para a população entre os 20 e os 64 anos, é de 75%, sendo que há necessidade de integrar mecanismos conducentes à procura de qualidade para todos os públicos. O caso da animação turística é, portanto evidente. As linhas de ação serão qualificar para a competitividade e coesão social e aumentar o emprego sustentável e de qualidade. Para os públicos mais jovens reforça-se a intervenção ao nível dos estágios profissionais e dos estágios INOV (estágios internacionais para jovens quadros) e para os adultos aposta-se na reconversão de desempregados para as profissões estratégicas, suportada num processo de alinhamento com o sistema de formação profissional.³⁸ Neste sentido, há que canalizar recursos humanos para setores estruturantes do turismo e para o reforço da qualificação profissional dos funcionários hoteleiros. De facto, das boas práticas em hotelaria, depende o regresso dos turistas e a recomendação feita pelos mesmos a amigos e conhecidos acerca do nosso destino – Portugal. Esta visão integradora deve preocupar os atores do sistema turístico e suscita a necessidade de inovação de produtos, mas também, de procedimentos. Só assim nos poderemos afirmar como um destino turístico de referência internacional. Dado que dispomos dos recursos endógenos ideais – diversidade concentrada, é imperativo acrescentar-lhe qualidade de serviços prestados. Quando referimos diversidade concentrada pretendemos afirmar que o nosso país dispõe dos mais variados recursos – desde praias maravilhosas (reconhecidas internacionalmente), campo, cidades com património arquitetónico muito rico, monumentos, eventos culturais a lugares de elevado culto

³⁷ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. XXV.

³⁸ http://www.qren.pt/np4/file/1416/6_Programa_Nacional_de_Reformas_Portugal.pdf

religioso – tudo isto concentrado num território relativamente pequeno e de fácil acesso ao turista, tanto em estadias mais curtas, como nas mais longas.³⁹

4.5. Programação Hoteleira e Sustentabilidade

Sustentabilidade é um conceito de extrema importância na atualidade, pois a tomada de decisões menos adequadas compromete de forma decisiva a nossa vida e a das gerações futuras. Por sustentabilidade entende-se o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Significa possibilitar às pessoas agora e no futuro um bom nível de desenvolvimento económico, social e ambiental. Neste sentido, este conceito está inerente a qualquer atividade humana e como tal ao turismo, pois o turista é por natureza alguém com vontade de conhecer e interagir com o meio ambiente.

A “*Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS)*” e respetivo “*Plano de Implementação (PIENDS)*” foram aprovados pela Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2007, de 20 de Agosto. A “*ENDS 2015*” foi concebida como uma arquitetura de integração e projeção no horizonte de 2015 dos diversos instrumentos de planeamento estratégico do governo, em particular do “*Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego (PNACE)*”, do “*Plano Tecnológico (PT)*”, do “*Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT)*” e das estratégias e medidas setoriais que os integram. O “*PIENDS*” constitui um referencial dinâmico e participativo de enquadramento à definição e regulamentação do “*Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN)*”.⁴⁰

A equipa de coordenação operacional da “*ENDS 2015*” está empenhada em proceder a uma análise integrada das políticas que se conjugam para dar resposta ao tema das alterações climáticas, tema central na agenda da sustentabilidade à escala do globo.

³⁹ <http://www.visitportugal.com/pt-pt>

⁴⁰ http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/ENDS2015_Relatorio_Progresso_1ano.pdf

Segundo o “*Programa de Ação do PN POT*”, deverá ser desenvolvido um conjunto articulado de políticas visando o ordenamento do território de Portugal, no horizonte de 2025, que permita a concretização dos seguintes objetivos estratégicos:

1. *Conservar e valorizar a biodiversidade, os recursos e o património natural, paisagístico e cultural, utilizar de modo sustentável os recursos energéticos e geológicos, e monitorizar, prevenir e minimizar os riscos.*
2. *Reforçar a competitividade territorial de Portugal e a sua integração nos espaços ibérico, europeu, atlântico e global.*
3. *Promover o desenvolvimento policêntrico dos territórios e reforçar as infraestruturas de suporte à integração e à coesão territoriais.*
4. *Assegurar a equidade territorial do provimento de infraestruturas e de equipamentos coletivos e a universalidade no acesso aos serviços de interesse geral, promovendo a coesão social.*
5. *Expandir as redes e infraestruturas avançadas de informação e comunicação e incentivar a sua crescente utilização pelos cidadãos, empresas e administração pública.*
6. *Reforçar a qualidade e a eficiência da gestão territorial, promovendo a participação informada, ativa e responsável dos cidadãos e das instituições.*⁴¹

O programa “*Portugal 2020 - Programa Nacional de Reformas (PNR)*”, aprovado em Conselho de Ministros de 20 de Março de 2011, tem como foco a identificação dos estrangulamentos nacionais ao crescimento e ao emprego e a definição de linhas de reforma fortes e consistentes com o quadro macroeconómico. No documento doutrinário deste programa, o Portugal 2020, é referido (...) ***A aposta na valorização de setores com forte incorporação de valor e aproveitamento de recursos endógenos é fundamental em tempos de grande competição, em que cada país tem de fazer dos seus recursos endógenos a alavanca natural para a recuperação económica. Em Portugal esses recursos agrupam-***

⁴¹ http://www.territorioportugal.pt/pnpot/Storage/pdfs/PNPOT_PROGRAMA_DE_ACCAO.pdf

*se em quatro áreas base - a floresta e a agroindústria, o turismo, a energia e o mar.*⁴²

Neste sentido, encontramos-nos instruídos de um documento oficial do poder político que refere o turismo como um setor estruturante para alavancar o desenvolvimento sustentável do nosso território.

Ainda no mesmo documento é referido como uma das premissas para o alcance dos objetivos estratégicos, o desenvolvimento inteligente, verde e inclusivo como base de um crescimento sustentável. Esta é a base da “*Estratégia Europa 2020*”, tendo vindo a ser concretizada com determinação por Portugal, que faz da aposta nas energias renováveis e na eficiência energética um fator de promoção de investimento, emprego, criação de valor, redução do défice da balança de transações correntes e melhoria da base competitiva. Portugal contribui ainda, de forma relevante, para as metas de redução de emissões de gases de efeito de estufa e redução do aquecimento global.

Segundo a “*Organização Mundial de Turismo (OMT)*”, o turismo sustentável deve fazer um uso ótimo dos recursos naturais, de forma a manter os processos ecológicos cruciais e ajudar na preservação da herança natural e da biodiversidade; deve respeitar a autenticidade das comunidades locais, conservando as suas heranças culturais construídas e os valores tradicionais; e deve ainda assegurar operações económicas viáveis a longo prazo, de forma a colocar os benefícios socioeconómicos ao alcance de todos os intervenientes.

O turismo gera trabalho, sendo o meio de sustento de milhões de pessoas, particularmente mulheres e jovens de ambos os sexos, assumindo um papel crucial para os três pilares da sustentabilidade: económico, social e natural.

Na abertura do Rio+20⁴³, Gastão Vieira, ministro do Turismo do Brasil referiu “(...) *Tourism is interlinked with the seven key themes being discussed here at Rio+20 – jobs, energy, cities, food, water, oceans and disasters – and can be a factor of development for developing and developed countries alike.*”⁴⁴ O turismo é assim apresentado como um

⁴² http://www.qren.pt/np4/file/1416/6_Programa_Nacional_de_Reformas_Portugal.pdf

⁴³ Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada entre os dias 13 e 22 de Junho de 2012, no Rio de Janeiro e que contou com a participação de chefes de estado de cento e noventa nações.

⁴⁴ <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-06-22/tourism-can-contribute-three-pillars-sustainability>

vetor muito importante para o desenvolvimento da economia e sociedade global, cria valor tanto para o turista como para a comunidade recetora.

Uma das NUT II portuguesas, a Região Autónoma dos Açores foi recentemente distinguida como destino mais sustentável do mundo. Esta distinção foi outorgada pelo programa *QualityCoast*, sendo esta região escolhida entre um total de mil candidatos. O *QualityCoast* é o maior programa de certificação internacional para os destinos turísticos sustentáveis. Com o programa *QualityCoast*, a *Coastal & Marine Union – EUCC* visa estabelecer uma rede mundial de comunidades costeiras que partilham valores semelhantes sobre o desenvolvimento sustentável, natureza e biodiversidade, o património e identidade cultural e responsabilidade social, mantendo ao mesmo tempo altos padrões na qualidade do seu turismo. A distinção dos Açores deve-se ao facto de ter conseguido a melhor classificação em termos de qualidade ambiental costeira para um turismo sustentável. Em Portugal, ocupam também lugares cimeiros neste ranking internacional, a Região Oeste, Cascais e Lagos.⁴⁵

4.6.O Sistema Turístico

A política nacional para a abordagem aos mercados assenta na dinamização dos mercados de crescimento; na revitalização dos mercados de consolidação; e no desenvolvimento de abordagens seletivas nos mercados de diversificação. Um dos segmentos de mercado que deve ser bem trabalhado é o das comunidades portuguesas, dado que se estima que a população total de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro ultrapasse 5 milhões de pessoas.⁴⁶ No caso do nosso território, há que potenciar as relações pré-existentes com alguns países do continente africano e iniciar outras com países com os quais elas ainda não existam.

O turismo pode e deve ter um papel ativo no desenvolvimento local, sendo que se apresenta atualmente como uma ótima fonte de rendimento num período de grave crise económica e financeira.

⁴⁵ <http://www.qualitycoast.info/>

⁴⁶ AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa, p. 22.

A valorização turística dos recursos endógenos, quer pela fruição do território, quer pelo escoamento dos produtos da terra, far-se-á numa perspetiva de desenvolvimento sustentável, a nível ambiental, social e económico, alinhado com as políticas presentes no PENT. Segundo este documento doutrinário para o turismo “(...) *Portugal deve ser um dos destinos na Europa com crescimento mais alinhado com os princípios do desenvolvimento sustentável.*”⁴⁷ A salientar que este tipo de desenvolvimento no quadro da nossa atual economia é obrigatório.

É nossa intenção, com a proposta que fazemos, contribuímos para alavancar valor enquadrando-o na ideia de sustentabilidade, alinhada com as características distintivas e inovadoras da marca Portugal. Do ponto de vista do PENT, o destino Portugal tem de obedecer aos seguintes pré-requisitos:

- Qualidade do serviço;
- Competitividade da oferta;
- Excelência ambiental e urbanística;
- Formação dos recursos humanos;
- Modernização empresarial.

De acordo com a Estratégia apontada no PENT, o destino Portugal tem uma proposta de valor que se sustenta nos seguintes elementos: clima e luz; história, cultura e tradição; hospitalidade; e diversidade concentrada. São estes quatro grupos os eixos principais para a afirmação do nosso território.

Uma gestão integrada do território só pode ser implementada se os agentes económicos públicos e privados dispuserem atempadamente de informação relevante que permita a tomada de decisão. Segundo António Serrano e outros “(...) *no atual contexto de grande competitividade, o processo de prospeção estratégica da informação (...) constitui um domínio particularmente importante para as empresas e para os territórios.*”⁴⁸ Assim, é importante operacionalizar nos territórios estruturas que recolham e processem essa informação por conteúdos temáticos, dado que as empresas são incapazes de o fazer de

⁴⁷ AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa, p. 7.

⁴⁸ SERRANO, António, GONÇALVES, Fernando e NETO, Paulo, 2005, *Cidades e Territórios do Conhecimento – Um novo referencial para a competitividade*, Edições Sílabo, Lisboa, p. 104.

forma isolada. Os mesmos autores afirmam que “(...) a inteligência competitiva, enquanto sistema sistemático, coerente, organizado de recolha e tratamento da informação e sua transformação em conhecimento é um utensílio capaz de detetar as ameaças e as oportunidades de todo o tipo e tem como vocação prever tudo o que diz respeito ao meio próximo ou afastado das empresas e dos territórios.”⁴⁹ É neste sentido que o nosso trabalho pode ser uma importante fonte de informação para a tomada de decisão de questões relacionadas com o turismo e o desenvolvimento sustentável do território, nomeadamente para os operadores turísticos a operar atualmente.

No âmbito do nosso estudo, há que tomar uma série de considerações que levem à tomada de decisão e que o tornem num caso de sucesso, como proposta a implementar. Eis aqui algumas dessas considerações para uma fase inicial:

- Associar ao projeto uma componente formativa, uma incubadora de competências nas diversas áreas de artes e ofícios tradicionais, bem como uma componente expositiva, museografada, itinerante e comercial;
- Conciliar parcerias entre agentes públicos e privados e ADL's;
- Operacionalizar os recursos endógenos;
- Proceder de forma a um aproveitamento sustentável das nossas memórias;
- Produzir o nosso trabalho segundo um modelo diacrónico que permita fruir a nossa identidade numa perspetiva de evolução temporal, mas também num modelo sincrónico que responda às necessidades do contexto atual;
- Utilizar as TIC na valorização de aspetos ancestrais;
- Fazer o enquadramento legal do nosso projeto nas políticas públicas atuais;
- Explicitar o nosso “*genius loci*” (espírito do lugar);
- Reforçar aquilo que nos torna únicos, dado que só temos competitividade, se tivermos distinção;
- Implementar o conceito de unidade na diversidade, ou seja, no sentido em que procuramos o equilíbrio pela perceção das muitas faces de uma mesma realidade, a natureza abordada de diversas vertentes;

⁴⁹SERRANO, António, GONÇALVES, Fernando e NETO, Paulo, 2005, *Cidades e Territórios do Conhecimento – Um novo referencial para a competitividade*, Edições Sílabo, Lisboa, p. 106.

- Perceber a realidade de outros territórios nossos concorrentes, apreendendo os processos de desenvolvimento a nível global e quais os territórios competitivos a esta escala;
- Passar a imagem de mundo mutante – o que era a paisagem do território, o que é e o que será aquando da implementação do nosso projeto;
- Pretende-se um modelo de desenvolvimento dinâmico;
- Poder-se-á obter *feedback* do nosso trabalho através da *webquest*, uma ferramenta que permitirá um trabalho colaborativo através de textos colocados na internet.

Segundo o PENT, os fatores de competitividade de Portugal são:

1. *Vasto e divertido património histórico e cultural;*
2. *Património religioso;*
3. *Sítios e paisagens naturais de elevado valor ambiental e cénico;*
4. *Património civilizacional e universal;*
5. *Fátima, local de peregrinação do culto mariano;*
6. *Cultura popular e tradições genuínas;*
7. *Diversidade cultural e paisagística a curta distância;*
8. *Alojamento em meio rural de qualidade e variado;*
9. *Hospitalidade.*

Ainda segundo o mesmo documento, devemos estruturar a oferta de turismo de natureza, que no nosso território pode assumir grande expressão, dada a variedade de unidades de paisagem.

Atualmente verifica-se que já existem alguns casais estrangeiros que optaram por viver no nosso território e que dinamizam a nossa economia local, quer através da contratação de empresas de construção para a realização da casa, quer posteriormente, na aquisição de bens e serviços no quotidiano. Ora, no PENT vem referenciado como um objetivo “(...) *consolidar os investimentos e garantir elevados padrões de qualidade em novos projetos de turismo residencial,*”⁵⁰ sendo que temos que incrementar esta situação e potenciar a vinda de mais estrangeiros para o nosso território, oferecendo-lhes atrativos que permitam a sua fixação.

⁵⁰ AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa, p. 16.

Para melhor entender o sistema turístico nacional e planear com coerência a longo prazo, há que conhecer as novas tendências do turismo. As mudanças económicas, socioculturais e tecnológicas têm os seus reflexos no turismo. Firmino, cita Olsen (2001) para elencar “(...) sete forças que conduzem à mudança: os ativos e o capital; a tecnologia; a saúde e a segurança; a nova gestão; o marketing; a distribuição e a capacidade de gestão; o desenvolvimento sustentável; e as tendências sociais.”⁵¹ No entanto, há que considerar outras variáveis, pelo que o mesmo autor cita Cooper et al. (1998), quando afirmam que há dois tipos de variáveis a considerar: “(...) as variáveis exógenas e as variáveis relacionadas com o turismo. Poderão ser incluídas, nas variáveis exógenas, a política, a demografia, a legislação e regulamentação, os blocos comerciais, o aquecimento do planeta e as mudanças climáticas, as tendências sociais, as economias e o desenvolvimento regional, os mercados financeiros, o comércio internacional, a tecnologia, os transportes, a segurança e a proteção (Cooper et al., 1998:484). Nas variáveis relacionadas com o turismo, figuram as novas necessidades do novo turista, que no passado passava as suas férias numa praia, e agora prefere um turismo baseado em atividades, aventura, aprendizagem e natureza (id., ibid.: 488). Também a tecnologia, a concentração (pela integração vertical e horizontal) e a globalização moldam de forma decisiva a indústria do turismo atual.”⁵² Assim, a atualidade obriga a um repensar de toda a atividade turística, nomeadamente ao nível da hotelaria, em que se assiste a um novo conceito de hotéis temáticos, baseados na cultura, na história e na natureza e por outro lado, a um crescimento ao nível da oferta hoteleira “low cost” impulsionada pelo desejo de viajar generalizado no século XXI. Por exemplo, a Portaria nº937/2008, de 20 de Agosto, que regula os *hostels* e os empreendimentos turísticos.⁵³

4.6.1.A Procura, a Oferta, a Geografia e os Operadores

Estabelecemos as nossas relações em espaços percecionados, em paisagens, sendo que estas são a perceção do território, determinadas pelos interesses sociais e individuais. Cada território tem características próprias que o tornam único, singular e com um

⁵¹ FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 350.

⁵² Idem, ibidem, p. 350.

⁵³ <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/08/16000/0575705761.PDF>

determinado grau de atratividade em função da sua cultura e especificidade paisagística. Todos nós, enquanto seres humanos estabelecemos relações que se desenvolvem nas paisagens que percebemos através de jogos de aparências, traduzidas em performances, em arte, na arquitetura e nas nossas próprias origens.

Na atualidade, o mundo vive uma grave crise económica, que tem origem num modelo ilusório de falso desenvolvimento sustentável e que tem de ser repensado através de uma análise cuidada de todo o processo que nos conduziu a esta grave situação. A compreensão do passado irá permitir um mundo mais equitativo, novas formas de organização coletiva, uma nova ética apoiada em soluções coletivas.

O papel dos territórios será agir com vista à obtenção de um desenvolvimento sustentável, que satisfaça as necessidades presentes, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Este objetivo só será alcançado através de uma boa gestão integrada do território, que implica uma abordagem transdisciplinar, cujo elemento central é a formação de capital humano e o combate à alienação.

Segundo a OMT, a procura turística internacional ultrapassou as previsões iniciais para o primeiro semestre de 2013. O número de chegadas de turistas internacionais cresceu 5% no primeiro semestre de 2013 em comparação com o mesmo período de 2012, alcançando quase 500 milhões. O crescimento processou-se acima das projeções feitas no início do ano (mais 3 a 4%) e superou também a tendência das perspetivas de longo prazo da OMT no horizonte 2030 (mais 3,8% ao ano).⁵⁴

A procura turística é explicada por várias variáveis tais como (Moreira, 1997):

- População do país de origem;
- Rendimento do país de origem;
- Custo da viagem;
- Índice de preços;
- Taxa de câmbio;

⁵⁴ <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-08-25/international-tourism-demand-exceeds-expectations-first-half-2013>

- Tendência;
- Preços em destinos alternativos;
- Variáveis *dummy* (sazonalidade, instabilidade política ou socioeconómica, eventos especiais, crise do petróleo);
- Variável desfasada;
- Marketing/promoção.

Os modelos da procura dão-nos a perceção daquilo que são as tendências da procura e permitem-nos aproximar aquilo que é a nossa oferta dos reais desejos do nosso público-alvo. Neste sentido, há que por em prática um marketing orientado para os segmentos e para o consumidor individual, de modo a que a promoção do nosso destino/unidade hoteleira abranja o maior número possível de potenciais clientes.

De um ponto de vista da animação turística, torna-se imperativo:

- *Estudar as oportunidades de crescimento. Pela análise dos grupos hoteleiros, constatamos que o seu crescimento tem-se revelado, perante o mercado, sinónimo de eficiência e credibilidade;*
- *“Planeamento do mix de segmentos de negócios, de produtos e de intervalos de preços mais rentáveis em relação aos lucros, em vez de volume”;*
- *Posicionamento da marca, da imagem e de cada unidade de alojamento (ou cadeia de unidades). Os grandes grupos nacionais e internacionais tendem, na nossa perspetiva, a ganhar vantagem competitiva por via da aposta numa imagem de marca mundialmente conhecida;*
- *Encorajamento e recompensa aos utilizadores frequentes. Entendemos que a fidelização da clientela deverá ser feita numa perspetiva de marketing relacional;*
- *“Integração do marketing para as unidades da mesma cadeia hoteleira ou para as unidades de empresários independentes”. O marketing, na hotelaria, poderá beneficiar da cooperação empresarial, que se combina com a competição, e as*

parcerias público-privadas poderão ter um papel importante neste domínio, relativamente às funções do Estado;

- *Utilização do marketing direto, através das novas tecnologias. (...) o resultado final da cadeia de valor depende de uma complexa cadeia de intervenientes; o próprio consumidor terá de deslocar-se ao local onde lhe é prestado um serviço, (...) é preciso transformar produtos abstratos e intangíveis em algo tangível e materializável.*⁵⁵

Como se poderá observar, este enquadramento, serve-nos para que, focando a animação turística possamos abarcar a contextualização dessa atividade anexa ao alojamento.

4.7.O hotel como elemento único no momento da decisão da viagem/estada

Nesta fase da nossa pesquisa, deparamo-nos com uma questão muito pertinente dado o nosso tema: **turismo cultural em animação hoteleira**. Poderá uma determinada unidade hoteleira criar uma proposta diferenciada capaz de atrair, por si só, mais turistas?

O nosso conhecimento empírico diz-nos que as pessoas viajam para os destinos devido a variadíssimas razões, sendo que a principal é a imagem de sonho que cada um cria no momento de decisão da viagem. Por norma, viajamos em primeiro lugar para aqueles destinos que fazem parte do nosso imaginário, que julgamos satisfazerem os nossos desejos e que nos atraem pelas nossas próprias preferências. Também viajamos muito frequentemente para outros destinos que possuem um talento especial para criar uma tal “imagem de marca” capaz de atrair um determinado segmento de mercado ou mesmo vários.

Murphy, citado por Firmino, inventariou os principais motivos dos turistas para viajar, que podem ser agrupados do seguinte modo: motivos profissionais ou negócios; motivos físicos ou psicológicos; motivos culturais; motivos sociais; motivos de

⁵⁵ FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 131-132.

entretenimento; e motivos religiosos.⁵⁶ Outros autores acrescentaram variadíssimas razões para as viagens. Atualmente, podemos afirmar que o hábito de viajar para o desconhecido passou a ser um imperativo ao nosso bem-estar físico e psíquico.

O turismo tem vindo a ter um crescimento incrível noa últimas décadas. No entanto, os destinos das viagens têm muito a ver com o que o destino pode oferecer ao turista. Em alguns casos, são as marcas deixadas pelas culturas passadas, noutros, são as da cultura do nosso tempo. Serão muito poucas as situações em que haverá um único motivo para a viagem. O habitual é que se conjugue a história com a arte, com a gastronomia, as compras e muitos outros elementos de atração (Oliveira, 2000).⁵⁷

Pensemos na nossa própria experiência enquanto turistas – será que alguma vez nos sentimos impulsionados a viajar para um determinado local só porque dispõe de um hotel que oferece condições de atratividade únicas?

Em turismo cultural, pensa-se primeiro quais os recursos de património natural, edificado e cultural que permitem que um determinado local se defina como destino turístico. No entanto, há que considerar outras hipóteses como fatores de atratividade e aqui pensamos que é muito pertinente afirmar que um hotel pode proporcionar uma oferta de tal forma diferenciada, quer pelo tipo de alojamento, quer pelos serviços disponibilizados, que seja um fator decisivo para uma viagem. Browne (1994), citado por Donald Macleod e James Carrier, afirma “(...) *heritage can be classified into the following groups: natural (e.g. landscape, habitat, seashores), built (e.g. prehistoric remains, monuments, buildings) and cultural (e.g. literature, music, art, language, folklore). Indeed, it is an entertaining puzzle to ask what, in contemporary society, cannot possibly be or become heritage? (...) the potential for something to become a heritage item is only limited by the human imagination.*”⁵⁸

Atualmente o conceito de hotel é muito mais do que um simples serviço de alojamento para pessoas em viagem. É um lugar de experiências que cada vez mais disponibiliza serviços complementares ao alojamento e outros que o cliente pode usufruir

⁵⁶ FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 132.

⁵⁷ <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2015/178A.pdf>

⁵⁸ MACLEOD, Donald V. L. e CARRIER, James G., 2010, *Tourism, Power and Culture*, Channel View Publications, Bristol, p. 64-65.

mesmo sem pernoitar. Destacam-se alguns serviços de SPA e restaurante que estando integrados numa unidade hoteleira, estão abertos à comunidade sem obrigatoriedade de alojamento.

Recentemente foi inaugurado o primeiro boutique hotel localizado na zona histórica de Lisboa. Promete ser um hotel *sui generis*, dando aos seus hóspedes a oportunidade de conhecerem o bairro de Alfama de forma diferenciada. Nas proximidades da Sé de Lisboa, do Castelo de São Jorge e com passagem obrigatória do famoso “elétrico 28”, conhecido como o “elétrico dos turistas”, este hotel é um tesouro escondido num dos bairros mais pitorescos de Lisboa e que domina a arte da integração total com a envolvente arquitetónica e paisagística. O wine bar e a piscina no primeiro andar oferecem uma perfeita combinação entre a autenticidade da gastronomia e vinhos portugueses e a vantagem sublime de desfrutar das vistas e sons da cidade e do rio Tejo. O edifício original é datado do século XIX, sendo que ao entrar em vez de uma receção tradicional, o turista irá encontrar uma aconchegante sala de estar, podendo fazer o seu check-in em qualquer parte do hotel. Este é um conceito que se define como “a sua casa longe de casa.”⁵⁹ O ambiente descontraído convida o hóspede a retirar um livro a retirar um livro emprestado da sala de estar ou um snack ou bebida do *loyalty fridge*, disponível 24 horas e ao mesmo tempo a integrar-se na cultura e tradições do bairro de Alfama e da cidade de Lisboa. Disponibiliza produtos e marcas portuguesas de grande qualidade, sendo que até a música tem raízes portuguesas, de Portugal, à África e ao Brasil.⁶⁰ Não será este novo conceito de hotel uma forma de “produção de património”? Pensamos que se enquadra com a linha de pensamento dos autores atrás referidos – na sociedade contemporânea não há limites para aquilo que poderá ser considerado património, dado que a ampliação do conceito nos autoriza esta reflexão.

4.8.A perceção da qualidade

A qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos por qualquer organização assume especial relevância, pois contribui diretamente para a satisfação e fidelização do

⁵⁹ <http://www.memmoalfama.com/pt/hotel-addons.html>

⁶⁰ <http://www.memmoalfama.com/pt/hotel-overview.html>

cliente. Neste sentido, torna-se impreterível aferir determinadas variáveis que contribuem diretamente para esse mesmo objetivo.

Cada vez mais se percebe uma necessidade de compreender em que medida os estudos de análise de qualidade ao consumo são ou não benéficos, quer para as organizações envolvidas, quer para as empresas que prestam os serviços, quer para o consumidor final. Alguns princípios estão implícitos para que haja qualidade, como por exemplo a orientação para o cliente, uma melhoria contínua e um envolvimento total.

A qualidade concorre diretamente para uma conceção de melhores produtos, melhores soluções, aumento da produtividade e menores custos. Vários estudos empíricos demonstraram uma relação entre a qualidade dos produtos/serviços disponibilizados por uma empresa e a seu sucesso económico.

A qualidade implementa-se numa organização através de práticas de enfoque no cliente, quer seja pela sua segmentação, quer seja pela recolha de informações junto dos mesmos (inquéritos de satisfação, análise de reclamações e processamento de dados relevantes). O objetivo principal é perceber em que medida estas questões da qualidade contribuem para a melhoria das condições de vida das populações e para o avanço da economia, num momento crítico como o que atravessamos e que requer eficácia e eficiência.

A evolução da economia demonstra que com o passar do tempo, o cliente assumiu um papel gradualmente mais central, alavancado pela evolução dos meios de comunicação, pela tecnologia aplicada nos meios de produção e pela variedade de serviços disponibilizados. Neste sentido, podemos afirmar que o cliente passou de um mero consumidor final à principal preocupação das organizações.

Os estudos de satisfação do cliente têm vindo a ocupar gradualmente um lugar de destaque nas estratégias e na definição das prioridades das empresas. A utilização desses instrumentos representa mais competitividade e consequentemente, maior retorno financeiro e níveis mais elevados de desempenho.

Porém, verificou-se no passado que as metodologias apresentadas nesses estudos não suportavam a melhoria da satisfação do cliente, principalmente pelas limitações

apresentadas ao nível do diagnóstico e da definição de prioridades de atuação. Entretanto, numa tentativa de preencher essa lacuna, surgiram então os índices de satisfação do cliente e em particular o ECSI-Portugal.

O ECSI-Portugal Índice de Satisfação do Cliente (*European Customer Satisfaction Index – Portugal*) é um sistema de medida de qualidade dos bens e serviços no mercado nacional, por meio da satisfação dos clientes. Foi elaborado através de um consórcio entre a Associação Portuguesa da Qualidade (APQ), o Instituto Português da Qualidade (IPQ), o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (ISEG-UNL).

Tem o intuito de fornecer, anualmente, informação organizada que identifica qual é a perceção dos clientes em relação aos produtos e serviços disponibilizados nos mais variados sectores, tornando-se assim um indicador de medida da performance das empresas no mercado nacional. Essas valências auxiliam as empresas a identificar os principais determinantes da satisfação, para posteriormente elaborarem e implementarem programas de melhoria dos níveis de satisfação e lealdade dos seus clientes.

O ECSI-Portugal atualmente está difundido nos principais sectores da economia portuguesa e serve de referência nacional como índice de satisfação do cliente, facto que prestigia as empresas aderentes e garante a qualidade de produtos e serviços para os clientes.

O ECSI é um índice que assume especial relevância na aferição da qualidade dos bens e serviços no mercado nacional. Essa qualidade constitui uma adequação ao uso, sendo um conjunto de propriedades e características dum produto ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas do cliente. (ISO)

A equipa de trabalho do ECSI, pela aferição de diversas variáveis, depois de percecionadas através de entrevistas a clientes e devidamente tratadas em sede de estudo, formula então o índice nacional de satisfação do cliente.

A qualidade contribui diretamente para a satisfação do cliente e deste modo, há que analisar e compreender os resultados do ECSI, a fim de proceder a uma otimização dos

produtos e serviços analisados, por parte das organizações estudadas, com o objetivo de fidelizar e agregar novos clientes.

O estudo do grau de satisfação em hotelaria é extremamente importante, devendo ser feito a partir de inquéritos qualitativos e quantitativos. A aferição da realidade permitirá melhorar o que estiver menos bem e valorizar aquilo que são as mais-valias já à disposição do cliente. Segundo Moisset, citado por Firmino, “(...) *Deixar partir clientes satisfeitos é essencial; deixar partir clientes descontentes é perigoso. Diz-se sempre que um cliente descontente fala disso a doze/quinze pessoas e que um cliente satisfeito fala a quatro*”.⁶¹ A animação turística é, como se poderá deduzir, fundamental nesta satisfação.

4.8.1.As normas internacionais: as normas ISO e os rótulos (ecológico, sustentabilidade, etc.)

A qualidade está ligada à certificação, enquanto vantagem competitiva. Esta última passou a ser uma exigência da maioria dos operadores turísticos como fator eliminatório de negociação com as cadeias hoteleiras. De facto a certificação, já não é um luxo apenas de alguns hotéis, mas antes um sinónimo de cumprimento de alguns altos padrões de qualidade e que vão fazer a diferença no momento da decisão da compra do pacote turístico.

Lentell, citado por Firmino, observa as vantagens e inconvenientes das séries de certificação ISO 9000. As vantagens são:

- *Disciplina útil para eliminar procedimentos sensíveis;*
- *Redução de erros, redução de reclamações dos clientes e custos de qualidade reduzidos;*
- *Dispõe da evidência da qualidade dos outputs e do controlo das operações da organização;*
- *Eliminação de procedimentos desnecessários;*

⁶¹ FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 133.

- *Benefício do marketing.*⁶²

Os inconvenientes, segundo o mesmo autor, são:

- *“Gestão por manual” e processo de tomada de decisão demasiado sistematizado;*
- *Difícil escolher o “Padrão” certo das séries;*
- *Tempo consumido e dispendioso para ganhar/manter o registo;*
- *Pouco encorajamento para a melhoria contínua;*
- *Primariamente gerado para as necessidades das indústrias da engenharia.*⁶³

A certificação é de extrema importância em qualquer organização e como tal também o é na indústria do turismo. A “*Certificação Green Globe*” é um programa de certificação global de sustentabilidade ambiental e social para a indústria de viagens e turismo. É baseado no plano da “Agenda 21”, plano que estabeleceu um conjunto de princípios de ação local, nacional e internacional sobre o desenvolvimento sustentável. Os seus objetivos são a proteção da qualidade ambiental a nível local e global; a conservação do património cultural local; a melhoria das condições de vida local, pelo impulso da economia; e uma rentabilização dos recursos. A norma “*Green Globe*” contempla um conjunto de trezentos e trinta e sete indicadores de adesão que são aplicados a quarenta e um critérios de sustentabilidade individual. Estes indicadores diferem com o tipo de certificação, área geográfica e fatores locais.

A sigla “*HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point*”, que traduzida significa “Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo” é uma abordagem sistemática e estruturada de identificação de perigos e da probabilidade da sua ocorrência em todas as etapas da produção definindo medidas para o seu controlo. A implementação dos processos contidos nos princípios do HACCP requer a plena colaboração e o empenho de toda a equipa da unidade hoteleira em causa. Esta certificação traz benefícios às organizações hoteleiras, dado que reforça a confiança dos clientes; reforça a imagem da

⁶²FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 300.

⁶³Idem, ibidem, p. 300.

empresa; promove uma política de prevenção; evidencia a conformidade dos processos; direciona os recursos humanos para os pontos cruciais dos procedimentos; e promove os meios para corrigir erros na gestão da segurança alimentar.

Algumas das normas aplicáveis ao setor do turismo são:

- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental;
- ISO 22000 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar;
- HACCP;
- ERS 3001 – Turismo em Espaço Rural;
- ERS 3002 – Qualidade e Segurança Alimentar em restauração.

4.8.2.O processo de qualidade e a importância da certificação

O que é a qualidade? Definir qualidade revela-se uma tarefa árdua, não só porque engloba diversas variáveis como características técnicas, design, fiabilidade, durabilidade, preço, utilidade, etc, como também porque aquilo que é qualidade para uma pessoa, pode não o ser para outra. A qualidade significa essencialmente a satisfação do cliente, sendo de uma forma genérica reconhecida como o fator chave para obter vantagens competitivas. Este é assim um conceito muito subjetivo, que obedece a uma padronização, mas que na realidade pode afastar-se dessa mesma padronização.

Podemos elencar algumas definições de qualidade:

- Philip B. Crosby – um produto estar em conformidade com os requisitos;
- J. M. Juran – ter aptidão para o uso;
- W. Edwards Deming – grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado;

- Organização Europeia para a Qualidade (EOQ) – totalidade das características de um produto que determinam a sua aptidão para satisfazer determinadas necessidades.⁶⁴

Esta última, associa a qualidade à satisfação do cliente, pelo que é a mais completa de todas. Ora se o cliente é quem percebe a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, a organização que presta esses mesmos serviços tem de pensar todo o seu trabalho em função desse mesmo cliente.

Foi um erro no passado querer vender aquilo que se julgava mais rentável ou até tão somente melhor e não aquilo que o cliente ansiava. Atualmente verifica-se que as organizações que vão ao encontro daquilo que são os desejos dos seus clientes, são aquelas que maior sucesso têm. No caso das empresas de animação turística, as que conseguem proporcionar um turismo de experiências, que inovam pelos serviços que disponibilizam e que são mesmo criativas são as que conseguem manter um bom volume de negócios apesar do contexto de grave contenção económica vivido.

Segundo João Bilhim, o conceito de qualidade de serviço implica satisfação dos clientes e funcionários; trabalho de equipa; liderança e planeamento estratégico; e consolidação de novos valores, normas e crenças. Neste âmbito defende que as pessoas possam trabalhar em equipa; as equipas trabalhem com outras equipas; os erros sejam admitidos como fonte de inovação; as pessoas sejam envolvidas nas decisões; as ideias novas sejam permanentemente procuradas; o desenvolvimento dos funcionários seja uma prioridade; sejam encontradas soluções sustentáveis para os problemas; e acabem as fronteiras entre os departamentos.⁶⁵ Assim, o problema da qualidade de serviço é fundamentalmente um problema de gestão de pessoas.

⁶⁴ PINTO, Carlos A. Marques e outros, 2012, *Fundamentos da Gestão*, Editorial Presença, Barcarena, p. 222.

⁶⁵ BILHIM, João, 2004, *Qualificação e Valorização de Competências*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, p. 70-71.

Tabela 1 - Características da qualidade. Fonte: BILHIM, João, 2004, *Qualificação e Valorização de Competências*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, p. 71.

A QUALIDADE NÃO É:	A QUALIDADE É:
Moda passageira	Necessidade. Questão de sobrevivência.
Discurso vazio	Algo que se traduz em benefícios para os cidadãos.
“Desenrasca”	Solução estruturada e consciente.

A APCER – Associação Portuguesa de Certificação é a entidade portuguesa representante da rede internacional de entidades certificadoras “*IQNet – The International Certification Network*”. A sua missão é prestar serviços de certificação e de verificação que promovam nos clientes melhorias de desempenho distintivas, duradouras e substanciais, criando relações de longo prazo reciprocamente benéficas.

A certificação é uma estratégia fulcral para alcançar um turismo sustentável. Consideramos que existe uma oportunidade real e significativa de potenciar o interesse na certificação de sistemas de gestão da qualidade em turismo.

5. Estudo de caso

5.1. Caracterização da animação turística no sistema hoteleiro nacional (PENT)

Considerando-se que a animação turística é uma componente fundamental do alojamento e integra-se como elemento de qualquer produto turístico temos que a observar no contexto do ato turístico. Assim, como os resultados parecem apontar e decorre de uma lógica de consumo as unidades hoteleiras tentam criar programas de animação turística que valorizem a própria marca de cada hotel. A consulta dos sítios eletrónicos das unidades hoteleiras integradas neste estudo, bem como a observação objetiva que recaiu sobre o conjunto das respostas obtidas pela técnica do contacto email permitem-nos concluir que sendo cada caso um caso se entende globalmente a importância da animação no negócio turístico.

Pudemos constatar no trabalho de contacto via email que os hotéis de menor dimensão responderam mais rapidamente e em maior número, o que pode indiciar uma resposta em consonância com o seu volume de negócios, mas simultaneamente pelo entendimento que esses dirigentes têm da importância da animação no seu crescimento e notoriedade.

5.2. Caracterização do espaço

Portugal continental fica situado no extremo sudoeste da Península Ibérica, fazendo fronteira com Espanha e o Oceano Atlântico. O país é ainda constituído pelos arquipélagos da Madeira e dos Açores. O Arquipélago da Madeira é constituído por duas ilhas e uma reserva natural de ilhas desabitadas. O Arquipélago dos Açores é constituído por nove ilhas.⁶⁶

Portugal está entre os melhores destinos de 2014 para a *Lonely Planet*, uma conceituada editora de guias de viagem. O nosso país foi assim escolhido como um dos

⁶⁶ Consultar o INE – Instituto Nacional de Estatística para mais informações sobre caracterização económica, social e demográfica de Portugal. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

melhores destinos de 2014 na categoria “*best value*”, que elege os destinos turísticos com melhor relação qualidade/preço. O Algarve, a capital portuguesa e o surf são alguns dos destaques apontados. O relatório refere Albufeira como a opção mais barata para umas férias de verão em família. Descreve Lisboa como uma cidade que tem um café maravilhoso e doces e onde se pode passear de elétrico no coração da cidade por poucos euros. Quanto ao surf, Portugal é um local magnífico para surfar sem ter de pagar tarifas aéreas pagas nos voos para os destinos tradicionais deste desporto.⁶⁷

Lisboa foi recentemente distinguida como o melhor destino para estadas curtas a preços acessíveis. O título de “*City Break On a Budget*” foi conferido na primeira edição dos *Amadeus & WTM Travel Experience Awards*. O galardão foi entregue à Associação de Turismo de Lisboa (ATL) durante a cerimónia que decorreu a 6 de novembro de 2013 na feira *World Travel Market (WTM)*, em Londres. Segundo Vítor Costa, diretor-geral da ATL, “(...) é com orgulho que vemos reconhecidos nos palcos internacionais o trabalho realizado, ao longo de vários anos, na promoção externa de Lisboa. Os diversos prémios recebidos são exemplo da evolução sustentada do posicionamento da capital portuguesa enquanto destino turístico de excelência e preferência”. A salientar que em setembro, Lisboa foi distinguida na categoria de “*Melhor Destino para City Break*” a nível europeu, pelos *World Travel Awards*, estando agora nomeada na mesma categoria à escala mundial.⁶⁸

O Parque Nacional da Peneda-Grês está no top dos dez mais valiosos lugares do mundo em termos de qualidade/preço, sendo o quarto a nível europeu, segundo a lista dos cem melhores destinos para 2014 do *Trivago*. Portugal é ainda o quinto país no mundo com mais entradas neste ranking. Segundo o *Trivago*, Portugal apresenta um desempenho invejável neste ranking, sobretudo se tivermos em conta as suas dimensões. Numa mistura de história e cultura, em conjunto com a envolvência natural única na Europa, a hospitalidade local e o custo de vida reduzido, Portugal ocupa uma posição de destaque no âmbito do turismo mundial de 2014.⁶⁹

⁶⁷ <http://www.turisver.com/article.php?id=62834>

⁶⁸ <http://www.turisver.com/article.php?id=62908>

⁶⁹ http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/peneda_geres_esta_no_top_10_dos_lugares_mais_valiosos_do_mundo.html

Guimarães é oficialmente a “*Melhor Cidade Europeia do Desporto 2013*”. Para a eleição pesaram factos como a realização de mais de cem eventos de trinta e cinco modalidades e a mobilização de setenta mil participantes para o fenómeno desportivo. O galardão foi atribuído pela “*ACES Europe – Federação das Capitais e Cidades Europeias do Desporto*”. De salientar que esta distinção vem para Portugal na primeira vez em que é promovida e visa distinguir o trabalho das cidades em prol do desporto para todos, elevando os padrões de exigência e qualidade na programação e atividades organizadas pelas “*CED 2013*”.⁷⁰

5.2.1.Oferta disponível: agenda cultural do hotel

Nesta fase do nosso processo de investigação interessa elaborar uma caracterização genérica daquilo que é a oferta de animação turística a nível nacional. Assim, identificamos aleatoriamente dez hotéis em cada NUT II segundo o critério da sua classificação em sede de Instituto de Turismo de Portugal. Identificadas as Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal de nível II – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, procederemos à análise da oferta de animação turística disponível. Importa referir que um dos hotéis selecionados, o *The Yeatman Porto*, foi recentemente distinguido como “Melhor Hotel Vínico”, tendo levado para o Porto a medalha “*Global Winner*”. Este hotel vínico de luxo foi o vencedor da categoria de “Alojamento” nos prémios internacionais de enoturismo “*Best of Wine Tourism 2014*” promovidos pela “*Great Wine Capitals*”, rede que integra as “capitais” das principais regiões vínicas do mundo.⁷¹

Na região Norte selecionamos os seguintes hotéis:

- The Yeatman Porto (cinco estrelas)
- Aquapura Douro Valley (cinco estrelas)
- Eurostars Oporto Hotel (quatro estrelas)

⁷⁰ <http://www.turisver.com/article.php?id=62840>

⁷¹ <http://www.turisver.com/article.php?id=62990>

- Hotel Bienstar – Termas de Monção (quatro estrelas)
- Star Inn Porto Low Cost Design Hotel (três estrelas)
- Águas do Gerês Hotel Termas & Spa (três estrelas)
- Residencial Laranjeira (duas estrelas)
- Basic Braga by Axis (duas estrelas)
- Hotel Poveira (uma estrela)
- Hotel Grande Rio (uma estrela)

Na região Centro selecionamos os seguintes hotéis:

- Bom Sucesso - Architecture Resort, Leisure & Golf (cinco estrelas)
- Hotel Palace Bussaco (cinco estrelas)
- H2otel – Congress & Medical Spa (quatro estrelas)
- Duecitânia – Design Hotel (quatro estrelas)
- Best Western D. Luís (três estrelas)
- Hotel Senhora do Castelo (três estrelas)
- Hotel Trovador (duas estrelas)
- Senhora de Belém Hotel (duas estrelas)
- Dream On Coimbra Hostel (uma estrela)
- Residencial Choupal (uma estrela)

Na região Lisboa selecionamos os seguintes hotéis:

- Tiara Park Atlantic Lisboa (cinco estrelas)
- Vila Galé Collection Palácio dos Arcos (cinco estrelas)
- Hotel do Sado – Business & Nature (quatro estrelas)

- Holiday Inn Lisbon Continental (quatro estrelas)
- Hotel Inatel Caparica (três estrelas)
- Sana Estoril Hotel (três estrelas)
- Hotel Sete Colinas (duas estrelas)
- Pensão Estação Central (duas estrelas)
- Tagus Home (uma estrela)
- Caza Latina (uma estrela)

Na região Alentejo selecionamos os seguintes hotéis:

- Convento do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa (cinco estrelas)
- Alentejo Marmoris Hotel & Spa (cinco estrelas)
- Évora Hotel (quatro estrelas)
- Monte Filipe Hotel & Spa (quatro estrelas)
- Casa do Vale Hotel (três estrelas)
- Bética Hotel Rural (três estrelas)
- Hotel Santa Comba (duas estrelas)
- Hotel Santa Bárbara (duas estrelas)
- Alentejo Low Cost Hotel (uma estrela)
- O Viajante Low Cost Hotel (uma estrela)

Na região Algarve selecionamos os seguintes hotéis:

- Tivoli Victoria (cinco estrelas)
- Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa (cinco estrelas)
- Formosa Park Hotel (quatro estrelas)

- Salgados Dunas Suites (quatro estrelas)
- Auramar Beach Resort (três estrelas)
- Vilas D. Dinis (três estrelas)
- Hotel Santa Eulália (duas estrelas)
- Hotel Made Inn (duas estrelas)
- Residencial Dandy (uma estrela)
- Residencial Vila Bela (uma estrela)

Na Região Autónoma dos Açores selecionamos os seguintes hotéis:

- Angra Marina Hotel (cinco estrelas)
- Terceira Mar Hotel (quatro estrelas)
- Royal Garden Hotel (quatro estrelas)
- Vila Nova Hotel (três estrelas)
- Adegas do Pico (três estrelas)
- Casa das Barcas (duas estrelas)
- Espírito Santo Hotel (duas estrelas)
- Hotel Branco I (uma estrela)
- Apartamento Casa da Baia (uma estrela)

Na Região Autónoma da Madeira selecionamos os seguintes hotéis:

- Hotel The Vine (cinco estrelas)
- Madeira Regency Palace Hotel (cinco estrelas)
- Quinta do Furão Hotel (quatro estrelas)
- Hotel Galosol (quatro estrelas)

- Hotel Orquídea (três estrelas)
- Hotel Monte Carlo (três estrelas)
- Pensão Residencial Vila Teresinha (duas estrelas)
- Casa da Piedade (duas estrelas)
- Hotel Residencial Família (uma estrela)
- Residencial Mónaco (uma estrela)

Feita a seleção dos hotéis em cada NUT II, iremos proceder à enumeração das atividades de animação turística em cada uma das unidades hoteleiras referidas. Este processo será feito de acordo com o número de estrelas atribuído em sede de Turismo de Portugal.

Assim, passamos a explicitar as atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de **cinco estrelas** na amostra recolhida. Os critérios foram estabelecidos tendo como base a experiência pessoal e a reflexão tida em revisão de literatura.⁷² A lógica seguida agrupa equipamentos, eventos e atividades.

Tabela 2- Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de cinco estrelas. Elaboração própria, 2013.

HOTÉIS CINCO ESTRELAS	
Tipologia da oferta	Oferta
Recreativa	Animação noturna; aulas de cozinha; bilhar; discoteca; helicóptero; jogos de vinho; limousine; parque infantil; mini club; música ao vivo; passeios organizados; provas de vinhos; visitas guiadas; realização de workshops.

⁷² Recolha de informação nos sítios de internet dos hotéis estudados.

Desportiva	Aeróbica; balonismo; bowling; BTT; campo multijogos; equitação; golfe; hidroginástica; minigolfe; musculação; paddle; piscina interior e exterior aquecidas; piscina exterior de água salgada; rafting; sala de fitness; ski; squash; ténis; turismo ativo; vela.
Cultural	Biblioteca; exposições temporárias de obras de arte; programas temáticos de acordo com o local onde está inserido o hotel.
Spa e Saúde	Aulas de relaxamento e bem-estar; banho de ervas; banho de vapor salgado; banho turco; camas de água aquecidas; duches aromáticos; duche vichy; ginásio de cardiofitness; comercialização de produtos de beleza e bem-estar; jacuzzi, sala de massagens; sauna panorâmica; solário.
Turismo de Negócios	Business center; serviço de secretariado;.
Turismo de Eventos	Atividades para grupos complementares aos eventos; serviço de organização de eventos.
Outros	Baby sitting; bar; boutique; facilidades para pessoas com mobilidade reduzida; lavandaria; restaurante; room service; serviços de concierge; wi-fi gratuito.

Procederemos agora à descrição dos hotéis de **cinco estrelas** selecionados nas sete NUT II:

- **The Yeatman Porto** – dispõe de amplos quartos e suites, todas elas com vistas panorâmicas para o Porto e rio Douro. Proporciona aos seus clientes diversos programas, como *Programa de Inverno*, *Fim-de-semana Vinico*, *Best Spa Award Experience*, *Programa de Golf*, *Spa Oferta Especial*, *Programa Vinico* e *Programa Romântico*. Possui *Restaurante Gourmet* e o programa *Jantar Privado*, realizado em salas privadas recriando o ambiente de uma cave de vinhos. A nível da saúde e bem-estar, proporciona tratamentos Spa, aulas de relaxamento e bem-estar e comercialização dos produtos *Caudalie*, com base em ingredientes extraídos da vinha e detentores de propriedades anti-oxidantes. Oferece ainda um serviço personalizado com pessoas qualificadas na organização de eventos, conferências, reuniões seminários e lançamentos de produtos. Estes eventos são realizados em amplos espaços com terraços com vistas sobre o rio Douro e o centro histórico da cidade do Porto. Realiza ainda atividades para grupos que podem contar com a prestação de serviços complementares à realização das suas reuniões e eventos no hotel.⁷³
- **Aquapura Douro Valley** – dispõe de cinquenta quartos e suites, vinte e uma villas, Spa, dois restaurantes, um bar, um pool bar, wine room, biblioteca, piscina exterior aquecida, court de ténis e meeting lounge. O Aquapura Spa dispõe de piscina interior aquecida, duches aromáticos, sauna panorâmica, *laconium*, banho de ervas, banho de vapor salgado e camas de água aquecidas. A nível de eventos têm algumas propostas totalmente flexíveis e adaptadas a diversos eventos. Possui também um meeting lounge com cinco salas de reuniões para grupos de pequena/média dimensão. Realizam ainda diversas atividades como aulas de cozinha, jogos de vinho, provas de vinhos, turismo ativo (rafting, btt, vela, golfe, ski e equitação) e

⁷³ <http://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>

passeios. Tem recebido alguns importantes prémios de turismo reconhecidos internacionalmente.⁷⁴

- **Bom Sucesso - Architecture Resort, Leisure & Golf** – de arquitetura contemporânea, representa o que de mais moderno se pode encontrar numa unidade hoteleira. Este resort possui um campo de golfe de dezoito buracos, quatro campos de ténis, dois campos de paddle, parque infantil com insufláveis, campo multijogos, campo de futebol profissional, campo de lazer tag, dois restaurantes e um pool bar, piscina exterior. Disponibiliza ainda serviço de transporte para Óbidos e para a praia.⁷⁵
- **Hotel Palace Bussaco** – palácio neomanuelino do final do século XIX, decorado com painéis de azulejos, frescos e quadros alusivos à Epopeia dos Descobrimentos e rodeado por uma fabulosa mata, constituindo um dos mais fabulosos patrimónios naturais do país. Possui um total de sessenta quartos e quatro suites, todos com mobiliário original de época, alguns com varandas ou terraços privativos com vistas deslumbrantes para a floresta. Coloca ao dispor do cliente ambientes magníficos como o do *Restaurante Real*, a *Sala dos Anjos* e o *Bar Carlos Reis*. Fornece ainda serviços como concierge, boutique, room service, lavandaria, baby sitting, limousine e helicóptero mediante marcação prévia. O cliente pode ainda aqui realizar sumptuosos banquetes ou reuniões num cenário imponente e diferenciado.⁷⁶
- **Tiara Park Atlantic Lisboa** – os quatro elementos – Terra, Água, Ar e Fogo – são a inspiração por detrás de conforto deste espaço, possuindo trezentos e trinta e um quartos, dos quais dezassete são suites. O *Restaurante L'Appart* oferece refeições requintadas que a aliam a cozinha tradicional à mais moderna e inovadora culinária. O *Bar Le Ganesh* recebe o seu nome do deus hindu da sabedoria, estando a cultura indiana presente em cada detalhe deste acolhedor espaço. A nível de eventos, possui dezoito salas de reunião, bem como amplos espaços para receber uma grande conferência ou um cocktail para quinhentas e cinquenta pessoas. O hotel

⁷⁴ <http://www.aquapurahotels.com/hotel-overview.html>

⁷⁵ <http://www.bomsucesso.com.pt/>

⁷⁶ <http://www.bussacopalace.com/pt/>

dispõe de serviços de baby sitting, business center, câmbio, concierge, facilidades para incapacitados, wi-fi gratuito no quarto, lavandaria, room servisse, sala de fitness, serviço de secretariado e tabacaria.⁷⁷

- **Vila Galé Collection Palácio dos Arcos** – este projeto resulta de uma adaptação e reabilitação integral do Palácio dos Arcos numa unidade hoteleira de excelência. Conta com setenta e um quartos e cinco suites, sendo a poesia o tema inspirador de toda a decoração. O hotel dispõe de piscina exterior, solário, jardins e espaços exteriores, biblioteca, office center, acesso à internet wi-fi, bar, *Restaurante Inevitável*, *Spa Satsanga* (salas de massagens, banho turco, sauna e piscina interior dinâmica aquecida) e sala de reuniões. Pela sua localização, este hotel sugere algumas atividades nas proximidades como praia, golfe, compras, desportos náuticos, animação noturna, museus e locais de interesse cultural e histórico, passeios de bicicleta e visitas guiadas.⁷⁸
- **Convento do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa** – com um total de noventa e dois quartos incluindo seis suites, inspirados no património histórico português ou nos anos cinquenta, estabelecendo combinação equilibrada de decoração moderna com o património do século XV. Possui quatro espaços gastronómicos dispersos pelas alas do convento, sendo eles o *Divinus*, o *Claustrus*, o *Pulpitus* e o *Cisterna Wine Bar*. Esta unidade hoteleira realiza diversos eventos que convidam o cliente a participar em diversas atividades relacionadas com a vida local. Alguns exemplos destas atividades: Da farinha ao pão em forno conventual; Tertúlia com os vinhos “Abreu Callado”; Os aromáticos Chás; Workshop de Enologia; São Martinho como manda a tradição; Apanha da Azeitona; Atelier sobre Azeite. Este é também o espaço ideal para a realização de eventos, pelas suas características arquitetónicas, com variedade de salas modernas e conventuais e aprazíveis jardins. Possui o *Diana Spa* com marcação de diversos tratamentos inspirados em diferentes culturas; piscina interior de dezassete metros, jacuzzi; piscina exterior; campo de ténis e

⁷⁷ <http://www.tiara-hotels.com/pt/park-atlantic-lisboa>

⁷⁸ <http://www.vilagale.pt/pages/hoteis/?hotel=29>

paddle; parque infantil e mini club; desportos ao ar livre (btt, caminhadas, passeios de helicóptero e balão).⁷⁹

- **Alentejo Marmoris Hotel & Spa** – único no mundo, representa um museu dedicado ao mármore, possuindo quarenta quartos e cinco suites. O Stone Spa dispõe de quatro salas de tratamentos, uma piscina interior e exterior, banho turco, circuito aquático de relaxamento, duche escocês e centro de fitness. O *Restaurante Narcissus Fernandesii* oferece o melhor da cozinha alentejana numa interpretação contemporânea do chefe. Dispõe de três salas de banquetes, duas salas de eventos com capacidade até cento e dez pessoas e um salão de festas com capacidade de cento e oitenta pessoas. Organiza ainda encontros de provas de vinhos e azeite, cursos de culinária, atividades de exterior tais como visita às pedreiras de mármore (de onde foram extraídos os mármore utilizados na construção do hotel), adegas e piqueniques campestres.⁸⁰
- **Tivoli Victoria** – este hotel oferece duzentos e oitenta quartos de luxo com vista para o *Campo de Golfe Victoria*, considerado um dos melhores campos da Europa. É o local ideal para conferências, eventos e reuniões pois dispõe de instalações de alta qualidade com o mais moderno equipamento audiovisual e espaços amplos a receber novecentas e cinquenta pessoas. O *Restaurante Gourmet* está localizado no último andar e fornece agradáveis refeições num ambiente moderno e minimalista. O pequeno-almoço buffet é servido no restaurante *Cozinha Internacional*. Possui ainda dois agradáveis espaços de convívio, o *Popbar* e o *Bartini Bar*. Os hóspedes têm ainda à sua disposição o *Elements Spa*, bem como várias piscinas.⁸¹
- **Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa** – possui quartos clássicos, suites, a suite grande real, estúdios e suites resort. O hotel oferece ginásio de cardio-fitness, campos de ténis com relva artificial, quatro piscinas exteriores aquecidas (uma de água salgada), três bares de piscinas e café bares e acesso direto à praia. O Real Spa Thalasso dedica-se ao

⁷⁹ <http://www.conventodoespinho.com/>

⁸⁰ <http://www.alentejomarmoris.com/>

⁸¹ <http://algarvehoteltivolivictoria.com/>

rejuvenescimento do corpo e relaxamento da alma, através de vários tratamentos de massagens e beleza e da terapia thalasso, que utiliza a água marinha e os seus elementos biológicos. Dispõe ainda de um Kid's club onde as crianças podem brincar e aprender. Possui quatro restaurantes – *Do Real*, *Pérgula*, *Santa Eulália* e *Le Club*, oito bares e uma discoteca.⁸²

- **Angra Marina Hotel** – é o primeiro hotel de cinco estrelas na Ilha Terceira. Os quartos e suites dispõem de acesso à internet mediante o pagamento de uma pequena taxa. Esta unidade hoteleira tem também salas polivalentes e amplos espaços para a realização de eventos como conferências ou reuniões. O restaurante serve uma combinação de cozinha tradicional açoriana e pratos internacionais, enquanto o piano bar e bar da piscina oferecem bebidas e refeições ligeiras durante todo o dia. Um moderno Spa oferece diversos tratamentos e serviços como banho turco, fonte de gelo, duche Vichy e piscina coberta. Dispõe também de piscina exterior. Para as crianças tem o *Kids Club* e serviço de babysitting. Os hóspedes dispõem de serviço de quartos permanente, lavandaria e parque de estacionamento subterrâneo. Para os amantes do golfe, oferece descontos especiais e transporte privado para os campos de golfe locais. Tem um serviço de impressão de jornal diário, dispondo de dois mil e duzentos jornais em noventa e oito línguas.⁸³
- **Hotel The Vine** – tal como o bom vinho, o *The Vine* é um hotel com alma, intenso, sofisticado e luxuoso. Os pisos do hotel estão decorados de acordo com o verão, outono, inverno e primavera, inspirados no universo das uvas e do vinho. Os quartos espaçosos e as suites refletem este mesmo gosto de acordo com o piso em que se encontram. O *Terra Lounge* é um espaço acolhedor, decorado em tons castanhos com a temática das vinhas, sendo ideal para relaxar ao fim do dia ou fazer uma festa com amigos. Com uma surpreendente vista panorâmica sobre a cidade do Funchal, o Restaurante Uva oferece a todos uma cozinha inventiva e de fusão que exalta a autenticidade dos produtos regionais. No *The Vine Spa*, o cliente encontra

⁸² <http://www.granderealsantaauliahotel.com/>

⁸³ <http://www.angramarinahotel.com>

um retiro de luxo que tem na vinotherapy o seu principal método de tratamento. Aqui, os ingredientes que integram o melhor vinho transportam também o corpo para outra dimensão. O *360° Sky Bar* é um terraço com uma paisagem deslumbrante de uma vista de 360° sobre o Funchal. Neste espaço também se encontra uma piscina exterior aquecida, jacuzzi e solário. Como animação, temos a destacar a realização de diversos workshops e exposições temporárias de obras de arte.⁸⁴

- **Madeira Regency Palace Hotel** – esta unidade hoteleira oferece uma excelente paisagem sobre o Atlântico e o Cabo Girão, o maior cabo marítimo da Europa. Possui amplos quartos e suites com espaçosas varandas mobiladas. O serviço de Spa está disponível no *Health Club & Spa Mango*, sendo composto por massagem, tratamentos de beleza, sauna, jacuzzi, banho turco e piscina interior. Dispõe de sala de cardio fitness e musculação, aeróbica e hidroginástica. O hotel disponibiliza aos seus clientes um serviço de transporte privado ao centro da cidade. Pode também optar por ter aulas particulares de ténis e squash, dado que existem dois campos de golfe nas proximidades com serviço de transporte de e para o hotel. Tem atividades diárias de bowling, minigolfe e bilhar. Todas as noites há música ao vivo, para além da noite típica madeirense, com folclore. Dispõe ainda de amplas salas para a realização de eventos.⁸⁵

Seguidamente, passamos a explicitar as atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de **quatro estrelas** na amostra recolhida. Os critérios foram estabelecidos tendo como base a experiência pessoal e a reflexão tida em revisão de literatura.⁸⁶ A lógica seguida agrupa equipamentos, eventos e atividades.

⁸⁴ <http://www.hotelthevine.com>

⁸⁵ <http://www.madeiraregencypalace.com>

⁸⁶ Recolha de informação nos sítios de internet dos hotéis estudados.

Tabela 3 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de quatro estrelas. Elaboração própria, 2013.

HOTÉIS QUATRO ESTRELAS	
Tipologia da oferta	Oferta
Recreativa	Aulas de dança; bilhar; curso de cozinha vegetariana; curso de doçaria tradicional; jogos de pontaria; jogos tradicionais; kids club; lounge; média center; noites de cinema; passeios de jipe; passeios temáticos; pedy paper; piano bar; sala criativa infantil; sala de jogos; shows de magia; workshop de ervas aromáticas; workshop do mel; workshop de tecelagem.
Desportiva	Aluguer de bicicletas; atividades de orientação; aulas de pilates; balonismo; caminhadas; canoagem; ciclismo; circuito de manutenção; ginásio; golfe; hidroginástica; hipismo; mergulho; observação de aves; orientação; parasailing; personal treinares; pesca; piscina exterior de água salgada; piscina interior aquecida e exterior; sala de cardiofitness; salto de paraquedas; ski aquático; squash; ténis; vela; windsurf; yoga.
Cultural	Circuito megalítico; sala de leitura; visitas a museus.
Spa e Saúde	Banho turco; camas de borbulhas; centro de fisioterapia e osteopatia; centro

Spa e Saúde	welness; duche de essências holísticas; estética; depilação; fonte de gelo; jacuzzi; manicure/pedicure; massagens; piscinas dinâmicas tematizadas com circuito celta; rio corrente; terapias orientais; tratamentos de Spa; salas de relaxamento; sauna; solário.
Turismo de Negócios	Centro de negócios; atividades de team building.
Turismo de Eventos	Realização de eventos em salas com equipamento audiovisual.
Outros	Adega; aluguer de viaturas; apartamentos com cozinha totalmente equipada; ar condicionado; baby sitting; bar; cabeleireiro; câmbios; coffee shop; comodidades para pessoas com mobilidade reduzida; joalharia; lavandaria; limpeza a seco; mini bar; wi-fi gratuito; restaurante; room service; snack bar; tabacaria; wine shop.

Procederemos agora à descrição dos hotéis de **quatro estrelas** selecionados nas sete NUT II:

- **Eurostars Oporto Hotel** – este é um moderno hotel de nova construção, que conta com uma excelente localização, próximo das principais entradas da cidade e apenas quinze minutos do aeroporto. Dispõe de sessenta e quatro apartamentos, todos com cozinha totalmente equipada, telefone,

televisão, ligação à internet, minibar, ar condicionado, caixa forte e esplanada ou varanda. Dispõe de seis amplos salões equipados com equipamentos audiovisuais de última tecnologia, para a realização de eventos, com uma capacidade máxima de cento e vinte pessoas para a maior das salas. Possui um restaurante onde são servidos os pequenos-almoços e onde pode almoçar ou jantar mediante pedido. Possui serviços de lavandaria e babysitting, bem como serviço de quartos.⁸⁷

- **Hotel Bienestar – Termas de Monção** – os quartos apresentam mobiliário moderno e grandes janelas. Possui restaurante, bar, receção aberta permanentemente e quarto/instalações para pessoas com mobilidade reduzida. Oferece uma grande variedade de tratamentos de Spa, como o rio contracorrente, camas de borbulhas, duche de essências holísticas, fonte de gelo e salas de relaxamento. Tem como atividades o ciclismo, com aluguer de bicicletas e a piscina ao ar livre. Dispõe de salas de eventos para banquetes ou reuniões. O restaurante do hotel oferece gastronomia regional, acompanhada pelo vinho Alvarinho, um verdadeiro ex-libris, único no mundo. As Termas de Monção encontram-se nas proximidades, pelo que pode usufruir também deste serviço de turismo de bem-estar.⁸⁸
- **H2otel – Congress & Medical Spa** – é um hotel de montanha, construído de raiz, arquitetonicamente integrado na paisagem. Dispõe de noventa quartos dos quais dezassete são suites e suites duplex, com uma deslumbrante paisagem sobre o vale glacial da Alforfa. O restaurante oferece as riquezas e sabores da gastronomia de alta montanha, com ementas vegetarianas e ligths (estas últimas preparadas particularmente à medida do cliente, após avaliação nutricional efetuada pela equipa médica, no âmbito do programa integrado de Medical Spa). A unidade integra ainda um centro wellness denominado *Aquadome*, constituído por quatro grande áreas: *AquaTermas*, o mais moderno centro termal do país; *AquaFisio*, um completo centro de fisioterapia e osteopatia; *Aqua Corpus*, para um encontro entre o corpo e a mente, associando alta estética a terapias

⁸⁷ <http://www.eurostarsoporto.com>

⁸⁸ <http://www.hotelbienestartermasdemoncao.com>

orientais; e *AquaLudic*, o mais inovador conjunto de piscinas dinâmicas tematizadas com circuito celta. Possui também amplas salas para congressos e reuniões, Lounge, Lounge Bar com esplanada, loja gourmet, sala de jogos e ginásio. Como animação propõe hidroginástica, aulas de dança, noites de cinema, media center (com três consolas Nintendo wii, uma consola com jogos de aprendizagem e um espaço infantil), shows de magia ou dança em que os hóspedes são convidados a participar e noites temáticas, que combinam o buffet com a música ambiente a decoração. O conceito *Natura Emotions* apresenta múltiplas experiências outdoor, como caminhadas, atividades de orientação, circuitos de bicicleta de montanha, passeios de jipe, passeios temáticos, pedy paper, visitas a museus, programas para a terceira idade e multiactividades.⁸⁹

- **Duecitânia – Design Hotel** – sob o lema *veni, vidi, vivi* (vir, ver e viver), este hotel apresenta uma proposta de reinvenção de Roma, na sua essência, vivência e nos seus aspetos mais brilhantes e marcantes. Ao longo dos seus três pisos procura reviver a história de Roma, desde a sua fundação à queda do império. Aqui se encontram diversos painéis com representações históricas, lendárias e mitológicas. Dispõe de quarenta e dois quartos únicos, com uma decoração leve e contemporânea, inspirada na simbologia romana e nos seus legados. Oferece serviços de quartos em permanência, piscina interior aquecida, banho turco, jacuzzi, sauna, spa, lavandaria, internet wi-fi gratuita, restaurante e bar. Inspirado no culto do corpo da sociedade romana, o *Spa Aqua Venus* procura transportar os seus utentes para uma Roma do século XXI, proporcionando momentos de puro relaxe e bem-estar.⁹⁰
- **Hotel do Sado – Business & Nature** – dispõe de dezassete quartos familiares (com capacidade para três a quatro pessoas), quarenta quartos duplos e nove suites. Há ainda um quarto para pessoas com mobilidade condicionada. O hotel oferece um leque de serviços como serviços de quartos, comodidades para reuniões ou banquetes, centro de negócios,

⁸⁹ <http://www.h2otel.com.pt>

⁹⁰ <http://www.duecitania.pt>

babysitting, lavandaria, limpeza a seco, pequeno-almoço no quarto, serviço de engomadoria, suite nupcial, serviço de câmbios, aluguer de bicicleta, aluguer de carro, internet wireless gratuita. O restaurante panorâmico no oitavo andar possibilita uma vista deslumbrante sobre a serra da Arrábida, São Luís e os castelos de Palmela e São Filipe. Aqui pode saborear cozinha portuguesa e internacional enquanto se sente no topo do mundo. O bar permite usufruir de uma esplanada de espaço amplo e aberto ao rio Sado. Existem várias atividades de lazer dentro e fora do hotel, como um passeio no rio Sado, na serra da Arrábida ou pelos campos de golfe com cenários idílicos. Aqui se desenvolvem também atividades de team building adaptadas às necessidades atuais do mercado, procurando melhorar a eficácia dos grupos de trabalho. Sugere também atividades como ténis, golfe, pesca, solário, bilhar, windsurf, caminhadas, mergulho e BTT.⁹¹

- **Holiday Inn Lisbon Continental** – este é um hotel ideal para estadias de negócios dada a sua localização próximo do aeroporto, estações de metro e de grandes empresas. Coloca à disposição do cliente duzentos e vinte quartos de design contemporâneo, restaurante, bar, business center, fitness center, nove salas de reunião e conferências, cabeleireiro, joalheria e tabacaria. Disponibiliza também internet wi-fi em todos os quartos e áreas comuns.⁹²
- **Évora Hotel** – dispõe de cento e setenta quartos nas categorias standard, superior, júnior suite e suite Évora. Todos com vista para a planície alentejana, jardim ou piscina. Os quartos superiores destacam-se pela sua localização no piso superior e como tal com uma vista esplêndida. As suites são composta por quartos e sala de estar, casas de banho revestidas a mármore e amplas varandas. O hotel possui dois restaurantes: o *Restaurante Sol Poente*, com uma cozinha premiada pela seus pratos de gastronomia tradicional alentejana e o *Restaurante Lounge Natural Living*, que oferece paladares alternativos em pratos que juntam saúde e sabor. No Every Body Health & Fitness Center há um mundo de saúde e bem-estar com

⁹¹ <http://www.hoteldosado.com>

⁹² <http://www.ihg.com/hotels/pt/pt/lisbon/lisbn/hoteldetail>

equipamentos de última geração, programas específicos por idades e condição física, sala criativa infantil, massagens, jacuzzi e banhos turcos, aulas de grupo conduzidas por instrutores personalizados, personal trainers e tratamentos e cuidados de beleza. No espaço wellness da unidade hoteleira, o cliente encontra serviços de depilação, manicure/pedicure, massagens, tratamentos específicos do corpo e faciais. Possui uma wine shop, onde poderá fazer provas de vinhos e adquirir aqueles que mais gostar. Dispõe de uma piscina interior aquecida com jato de água e luz natural e duas piscinas exteriores, uma para adultos, de dimensões invejáveis e outra para crianças. O hotel disponibiliza serviços como receção aberta permanentemente, baby sitting, bilhar, bar, cofre na receção e nos quartos. Dispõe também de um serviço especializado para reuniões e eventos com serviço de catering e amplas salas para a realização dos mesmos. Como atividades de animação propõe iniciação ao mergulho, aulas de ténis, jogos de pontaria, circuito de manutenção, aluguer de bicicletas, academia de golfe, jogos tradicionais, sala de cardiofitness, aula de pilates, aula de yoga, aula de hidroginástica, curso de cozinha vegetariana, curso de doçaria regional, iniciação à prova de vinhos, workshop de ervas aromáticas, workshop do mel, workshop shop de tecelagem, workshop monte tradicional, workshop sobre o pão alentejano, vistida guiada ao centro histórico de Évora, circuito megalítico, Rota dos Vinhos, Rota do Fresco, pedy paper no centro histórico, salto de pára-quedas, balonismo, canoagem, BTT e orientação.⁹³

- **Monte Filipe Hotel & Spa** – um empreendimento pensado para receber os seus hóspedes em quarenta e oito quartos e duas suites. Possui um restaurante com esplanada, onde são servidos os sabores do Alentejo com uma vista magnífica sobre um ecossistema singular, integrado no Geopark Naturtejo. Aqui se encontram também disponíveis serviços de Spa, onde a saúde e a beleza são a principal motivação.⁹⁴
- **Formosa Park Hotel** – este é um moderno resort composto por sessenta e um apartamentos suite, completamente equipados com os mais altos padrões

⁹³ <http://www.evorahotel.pt>

⁹⁴ <http://www.montefilipehotel.com>

de conforto. Os apartamentos são compostos de quarto, cozinha, uma zona de estar e um grande terraço com vista sobre os jardins paisagísticos do complexo. Muitos têm vista para a piscina e o oceano. Alguns dos melhores campos de golfe do Algarve encontram-se nas proximidades, pelo que é uma boa opção para os amantes desta modalidade. Dispõe também de salas para a realização de eventos, bem como pessoal especializado para o efeito.⁹⁵

- **Salgados Dunas Suites** – situado sobre as dunas da Praia dos Salgados, este é um hotel que goza de uma atmosfera tropical, rodeada por extensos jardins de palmeiras. Das suas valências se destacam as suas nove piscinas com acesso direto ao areal da praia. Dispõe de cento e cinquenta e cinco unidades de alojamento, acesso direto à praia a partir das piscinas em passadiço de madeira sobre as dunas, nove piscinas exteriores, um restaurante buffet com esplanada, um bar com esplanada, um snack bar, um kids club, extensos jardins e programa sazonal de entretenimento. Nas proximidades existe um campo de golfe, possibilidade de pesca desportiva, mergulho, passeios de barco e catamaran, canoagem, vela, windsurf, ski aquático e parasailing, desportos de praia, parques aquáticos, hipismo, passeios todo o terreno e observação de aves.⁹⁶
- **Terceira Mar Hotel** – em estilo resort, este hotel dispõe de um envolvente jardim e uma piscina de água salgada que se confunde com o mar infinito. Todos os quartos gozam desta vista, traduzindo-se num ambiente único e caloroso. Dispõe de cento e trinta e nove quartos, dos quais oito são suites. Tem como facilidades acesso gratuito à internet no business center, salas de conferências, sala de jogos, sala de leitura, internet wireless em todos os espaços públicos do hotel, health club com piscina interior aquecida, sauna, jacuzzi, banho turco, massagens, gabinete de estética e cabeleireiro, piscina exterior de água salgada e dois campos de ténis. Tem como serviços

⁹⁵ <http://www.formosapark-hotel.com>

⁹⁶ <http://www.cshotelsandresorts.com/cs-hoteis/algarve-cs-hoteis/cs-dunas-suite-hotel/cs-dunas-suite-hotel.aspx>

disponibilizados aluguer de carro, lavandaria, serviço de quartos e babysitter. Estão disponíveis um restaurante e um bar na unidade hoteleira.⁹⁷

- **Royal Garden Hotel** – dispõe de um total de cento e noventa e três quartos equipados com ar condicionado, tv cabo, telefone, internet, casa de banho completa e mini bar. Possui um restaurante, que oferece um serviço buffet e um serviço à carta, um piano bar e um coffee shop. Dispõe ainda de salas para eventos, banquetes ou festas, onde se pode desfrutar a tranquilidade da Ilha de São Miguel e a gastronomia local.⁹⁸
- **Quinta do Furão Hotel** – esta unidade hoteleira é constituída por quarenta e cinco quartos, sendo trinta e nove duplos, quatro júnior suites e duas villas. Dispõe também de piscina interior/exterior aquecida, sauna, sala de fitness, sala de leitura, receção aberta em permanência, elevador, dois bares e uma adega onde é possível provar e comprar os diversos vinhos da Madeira, complementada com dois lagares tradicionais. O hotel tem ainda a particularidade de possuir uma casa típica de colmo, o ex-libris de Santana, representando a Madeira no mundo inteiro. Está também à disposição dos clientes uma sala de reuniões com equipamento audiovisual. O restaurante oferece uma vista magnífica sobre a ilha, sendo que a cozinha apresenta uma mistura equilibrada entre a gastronomia típica madeirense e a cozinha internacional. Caminhar pelas veredas que seguem o curso das levadas, antigos canais de água que engenhosamente serpenteiam o seu percurso através da ilha é uma das atividades sugeridas pelo hotel. Tendo sido Santana galardoada recentemente com o título de “Reserva Mundial da Biosfera da UNESCO”, este é o hotel ideal para quem pretende desfrutar a natureza e o ambiente peculiar deste local.⁹⁹
- **Hotel Galosol** – situado no sul da Madeira, em frente ao mar, dispõe de cento e vinte e três quartos, dos quais sete são suites e quatro com condições para pessoas de mobilidade reduzida. Oferece uma vasta escolha de atividades desportivas e de lazer, acesso ao mar com praia privada,

⁹⁷ <http://www.bensaude.pt/pt/hoteis-acores/angra-heroismo/terceira-mar-hotel/>

⁹⁸ http://www.royalgardenhotelazores.com/Royal_Garden_Hotel_Azores_Home.html

⁹⁹ <http://www.quintadofurao.com/>

tratamentos de Spa e beleza, bem como os serviços de três restaurantes e dois bares onde poderá desfrutar uma deliciosa experiência gastronómica. Aqui poderá saborear produtos tradicionais madeirenses, bem como cozinha internacional e de fusão contemporânea. As piscinas existentes têm a particularidade de serem amigas do ambiente, dado que uma delas é aquecida com recurso a energia solar e recuperação de calor, mantendo a temperatura controlada a 28°C e a outra, de água salgada é proveniente do mar cristalino da Reserva Natural e constantemente mudada pelo que não é utilizado nenhum tipo de tratamento químico, preservando assim todo o ecossistema junto à costa. A piscina interior está integrada no complexo de fitness e é complementada com jacuzzi e sauna. No hotel, encontram-se disponíveis diversas atividades desportivas como fitness, mergulho, aqua sports, BTT, golfe, squash, aventura e training camp. Há ainda atividades a realizar nas proximidades como passeios a pé, encontro com baleios e golfinhos, descoberta da cultura local e passeios em carros clássicos que podem ser reservados na unidade hoteleira. A nível de eventos, existe um serviço especializado de organização de conferências, reuniões, apresentações, casamentos e festas privadas.¹⁰⁰

Seguidamente, passamos a explicitar as atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de **três estrelas** na amostra recolhida. Os critérios foram estabelecidos tendo como base a experiência pessoal e a reflexão tida em revisão de literatura.¹⁰¹ A lógica seguida agrupa equipamentos, eventos e atividades.

¹⁰⁰ <http://www.galoresort.com/Default.aspx?ID=162>

¹⁰¹ Recolha de informação nos sítios de internet dos hotéis estudados.

Tabela 4 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de três estrelas. Elaboração própria, 2013.

HOTÉIS TRÊS ESTRELAS	
Tipologia da oferta	Oferta
Recreativa	Espetáculos de animação; city tours; clube de crianças; matraquilhos; mesas de ping pong; música ao vivo; observação de baleias e golfinhos; parque infantil; passeios a cavalo; passeios de barco; passeios de bicicleta; passeios de charrete; passeios de jipe; sala de jogos; snooker.
Desportiva	Arvorismo; circuito de manutenção; ginásio; golfe; mini golfe; piscina exterior e interior; ténis; tiro; tiro às setas.
Cultural	
Spa e Saúde	Banho turco; sauna; solário; Spa.
Turismo de Negócios	Sala de reuniões; business center.
Turismo de Eventos	
Outros	Aluguer de automóveis; baby sitting; bar; câmbio; lavandaria; limpeza a seco; loja de conveniência; restaurante; room service; sala de estar.

Procederemos agora à descrição dos hotéis de **três estrelas** selecionados nas sete NUT II:

- **Star Inn Porto Low Cost Design Hotel** - é um novo hotel que acompanha as novas tendências turísticas, dando resposta às exigências dos novos viajantes que anseiam por uma marca budget com design e estilo inconfundíveis. O lema deste hotel é poupar no preço para proporcionar a magia da cidade, o seu património histórico, a sua dinâmica cultural, a sua velocidade de negócios, a sua arquitetura única e mítica gastronomia.¹⁰²
- **Águas do Gerês Hotel Termas & Spa** – situado no centro da estância termal, o hotel consegue manter o charme e o encanto do passado aliados ao conforto, profissionalismo e qualidade dos serviços do século XXI. Dispõe de cinquenta e cinco quartos remodelados em 2012, duas suites, restaurante, bar com snooker, sala de reuniões, sala de jogos para crianças e parque e piscinas exteriores. O novo complexo Termas & Spa do Gerês é constituído pelo balneário termal recentemente reequipado e remodelado e por um moderno Spa. Para além da cura termal tradicional e dos programas terapêuticos, programas de prevenção e de promoção da saúde, também dispõe de um serviço de Spa, cujo lema é lazer, paz e bem-estar. O Parque das Termas, com uma área aproximada de dois hectares apresenta um cenário pitoresco atravessado pelo rio Gerês, exuberante vegetação, lago e grutas. No parque, os hóspedes podem usufruir das piscinas exteriores, court de ténis, parque infantil, mesas de ping pong, bar esplanada, parque de merendas, passeios de barco no lago, circuito de manutenção, atividades de arvorismo e tiro às setas. O Parque Nacional da Peneda-Gerês proporciona atividades de turismo de natureza e ativo, desportos náuticos e radicais, passeios em busca das tradições e costumes, roteiros gastronómicos e percursos pedestres.¹⁰³
- **Best Western D. Luís** – dispõe de cento e dois quartos e duas suites, seis salas de reunião, restaurante com capacidade para duzentas pessoas, bar com

¹⁰² <http://www.hotelstarinn.com>

¹⁰³ <http://www.aguasdogerres.pt/>

esplanada, sala de estar, sala de tv e jogos. O *Restaurante Panorama* serve cozinha nacional e internacional, sendo hábito haver buffet ao jantar, sem prescindir do serviço à carta. A lavandaria também se encontra ao serviço do cliente. Dispõe de diversas salas para organizar banquetes e reuniões e serviços complementares como aluguer de automóveis, baby sitting, câmbios, espetáculos e animação e farmácia/médico. A salientar o facto desta unidade hoteleira dispor de um Sistema de Gestão Ambiental e um Sistema de Gestão da qualidade certificados.¹⁰⁴

- **Hotel Senhora do Castelo** – é constituído por oitenta e três quartos com varanda, uma suite com terraço e três suites júnior com vista para a piscina. Dispõe de restaurante, bar, sala de estar, salas de reunião, piscina interior e sauna, piscina exterior e mata privada. Tem alguns programas especiais como o *Romântico, Ao encontro da natureza e Dois dias na montanha*”. Organiza também um fim-de-semana temático onde a tradição beirã da desmancha do porco, a animação e a riqueza gastronómica são o mote para uma experiência única.¹⁰⁵
- **Hotel Inatel Caparica** – dispõe de trinta e cinco quartos, restaurante, piscina, sala de reuniões, sala de jogos, wi-fi e capela.¹⁰⁶
- **Sana Estoril Hotel** – situado no centro do Estoril, apresenta-se com a localização ideal para o percorrer a pé ou para conhecer toda a costa litoral, desde Lisboa até ao Guincho. Simplicidade e sobriedade são as principais características dos noventa e sete quartos distribuídos por sete pisos. Toda a fachada virada para o mar oferece quartos com varanda. Todos dispõem de serviço de quartos, serviço de despertar, ligação para fax, secador de cabelo, telefone, ligação para modem, controlo de temperatura, acesso internet wireless, espelho de corpo inteiro, televisão por cabo com ecrã LCD, mini bar, ar condicionado, cofre digital, detetor de fumo, vidros duplos, mesa de trabalho, casa de banho privativa e rádio. O restaurante situado no topo do edifício, com uma vista panorâmica para o mar, é o local para começar o dia

¹⁰⁴ <http://www.bestwesternhoteldomluis.com/>

¹⁰⁵ <http://www.cotel.pt/>

¹⁰⁶ <http://www.inatel.pt/unidhoteleira.aspx?menuid=664>

com um reconfortante pequeno-almoço. Pode também ser reservado para almoços ou jantares de grupo. Tem também um bar com uma esplanada virada para a Avenida Marginal. Oferece serviços de receção e portaria em permanência, facilidades para hóspedes com mobilidade reduzida, business center, staff multilingue, guest relations desk, segurança 24 horas, city tours, aluguer de automóveis, baby sitting, lavandaria e limpeza a seco, elevador, facilidades para reuniões e eventos, serviço de câmbios, internet wireless, piscina exterior, serviço de toalhas e salão de estar com serviço de bar.¹⁰⁷

- **Casa do Vale Hotel** – é uma unidade hoteleira de construção recente (2010) que disponibiliza quinze quartos, todos com varanda, duas suites e um quarto deluxe com um amplo terraço. Como espaços comuns, é constituído por restaurante, bar/lounge, cafetaria, campo de ténis, piscina exterior e salas equipadas com material de escritório e projetor que servem de apoio a eventos/reuniões. Tem como serviços disponíveis a receção aberta em permanência, serviços de empresas, câmbio, equipa multilingue, guarda de segurança e equipa turística.¹⁰⁸
- **Bética Hotel Rural** – situado numa antiga casa senhorial, guarda as características arquitetónicas e elementos decorativos alusivos à região que conjugados com um toque de modernidade mergulham o visitante no espírito alentejano, num ambiente de profundo conforto. O hotel dispõe de catorze quartos luminosos, todos diferentes pela simplicidade do mobiliário, tecidos e pormenores decorativos. Tem como facilidades os serviços de um bar, um business center, depósito de valores, depósito de bagagens, internet wireless, jogos de mesa, lavandaria e engomadoria, piscina exterior, receção presencial em permanência, venda de produtos regionais e marcação de passeios a pé, de bicicleta, barco ou charrete.¹⁰⁹
- **Auramar Beach Resort** – situado num dos mais fascinantes pontos do Algarve, no esplêndido cenário da Praia dos Aveiros, onde os espaços verdes proliferam, este hotel dispõe de duzentos e oitenta e sete quartos. No espaço

¹⁰⁷ <http://www.estoril.sanahotels.com>

¹⁰⁸ <http://www.casadovalehotel.com/hotel-overview.html>

¹⁰⁹ <http://www.beticahotelrural.com/>

se encontram um restaurante panorâmico, um self-service e um bar. Disponíveis estão também sala de reuniões, salas de jogos, sala convívio, piscina exterior, piscina interior aquecida, banho turco, clube de crianças, court de ténis, mini golfe, programas de animação, passeios turísticos, internet wireless, loja de conveniência, serviço de casamentos, serviço de bagagem, reservas de excursões, aluguer de automóvel e transporte de cortesia. Como atividades fora do hotel, a administração sugere passeios de jipe, passeios de barco, pesca de alto mar, golfe, tiro, passeios a cavalo, casino, parques temáticos e mergulho.¹¹⁰

- **Vilas D. Dinis** – são um conjunto de várias moradias na zona calma da Ponta da Piedade, caracterizada por grutas e pequenas praias. Todas possuem piscina exterior rodeada por jardins tropicais e enriquecidas por terraços privados, onde o hóspede pode desfrutar o sol algarvio. Todos os apartamentos têm uma decoração personalizada. Nas proximidades existem vários restaurantes e um supermercado e a possibilidade de várias atividades de lazer, como golfe, cruzeiros, observação de golfinhos, espetáculos culturais e gastronomia típica.¹¹¹
- **Vila Nova Hotel** – situado no centro de Ponta Delgada, este hotel dispõe de cento e dois quartos modernos de diferentes disposições. O *Restaurante Atlantis* oferece uma grande variedade de pratos locais e internacionais num ambiente contemporâneo. As instalações de lazer incluem uma piscina exterior, um ginásio e uma sala de jogos equipada com mesa de bilhar e matraquilhos. Dispõe ainda de internet wireless e receção aberta em permanência. Tem um bar que abre diariamente e oferece música ao vivo de quinta-feira a sábado.¹¹²
- **Adegas do Pico** – são um conjunto de doze casas de basalto localizadas na aldeia da Praínha, Ilha do Pico, onde os hóspedes são acolhidos num ambiente familiar. As fachadas de pedra, a pequena praia e as piscinas naturais; a gastronomia da terra e do mar do restaurante local; as pequenas

¹¹⁰ <http://www.grupofbarata.com/pt/>

¹¹¹ <http://www.villasdinis.com/pt/index.shtml>

¹¹² <http://www.hotelvilanovaazores.com/homepage.html>

mercearias de aldeia e os produtos locais; o encanto das ilhas e da paisagem oceânica; tudo sob a vista deslumbrante do mar caracterizam este ambiente único. Como atividades de proximidade, podemos salientar uma escola de artesanato, uma praia, um parque florestal com vários miradouros e trilhos e uma piscina natural harmoniosamente integrada na paisagem. Esta organização de alojamento dispõe de parcerias com algumas entidades como uma empresa que organiza passeios para a observação de baleias e golfinhos, um restaurante típico e uma quinta de apresenta um centro etnográfico com elaboração de programas pedagógicos.¹¹³

- **Hotel Orquídea** – localizada no centro do Funchal, esta unidade hoteleira foi remodelada em 2002, oferecendo setenta e seis quartos cuidadosamente decorados. No *Villa Mare*, os hóspedes podem deliciar-se com cozinha portuguesa e internacional, num serviço à carta. O *Bar Zero* oferece uma grande variedade de bebidas. O hotel dispõe de serviço de quartos, centro de conferências, internet wireless, serviço de lavandaria, solário, aluguer de viatura, facilidade de acesso a pessoas com deficiência. Pela sua localização e facilidades é uma excelente escolha para viagens de negócios.¹¹⁴
- **Hotel Monte Carlo** – situado num palácio histórico do centro da cidade do Funchal, oferece preços acessíveis e vistas panorâmicas sobre a baía do Funchal. Existe um terraço no topo do hotel com uma piscina exterior que possibilita momentos relaxantes no verão e uma vista magnífica para os fogos de artifício no inverno. Disponibiliza trinta e três quartos diferenciados. Possui internet wi-fi nas áreas comuns, uma sala de jogos, lavandaria e várias atividades nas proximidades que podem ser reservadas na receção, que se encontra aberta em permanência.¹¹⁵

Seguidamente, passamos a explicitar as atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de **duas estrelas** na amostra recolhida. Os critérios foram estabelecidos tendo

¹¹³ <http://www.adegasdopico.com/pt>

¹¹⁴ <http://www.hotel-orquidea.com/>

¹¹⁵ <http://www.montecarlohotelfunchal.com/>

como base a experiência pessoal e a reflexão tida em revisão de literatura.¹¹⁶ A lógica seguida agrupa equipamentos, eventos e atividades.

Tabela 5 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de duas estrelas. Elaboração própria, 2013.

HOTÉIS DUAS ESTRELAS	
Tipologia da oferta	Oferta
Recreativa	City tours.
Desportiva	
Cultural	
Spa e Saúde	
Turismo de Negócios	Business center; sala de reuniões.
Turismo de Eventos	
Outros	Aluguer de automóvel; aluguer de bicicletas; bar; câmbios; empréstimo de GPS; internet wireless; lavandaria; limpeza a seco; reserva de transfers; restaurante; room service; sala de estar; venda de snacks e bebidas; venda de souvenirs.

Procederemos agora à descrição dos hotéis de **duas estrelas** selecionados nas sete NUT II:

¹¹⁶ Recolha de informação nos sítios de internet dos hotéis estudados.

- **Residencial Laranjeira** – localizada na zona histórica de Viana do Castelo, é uma das mais antigas unidades hoteleiras da cidade, tendo sido remodelada em 2009. Dispõe de vinte e seis quartos equipados com casa de banho privativa, telefone, tv cabo, aquecimento, ar condicionado, internet gratuita e parque privativo. Um dos quartos destina-se a pessoas com mobilidade reduzida e oferece também os serviços de um bar.¹¹⁷
- **Basic Braga by Axis** – situa-se junto à estação de comboios da cidade e dos pontos culturais e comerciais do centro histórico. Disponibiliza cento e quarenta e cinco quartos, oitenta são basic rooms com capacidade para duas pessoas, cinquenta e três são standard rooms com capacidade até três pessoas e doze estúdios com capacidade até quatro pessoas. Todos os quartos estão equipados com casa de banho privativa, telefone, ar condicionado, televisão e internet wireless. Para reuniões de negócios, workshops ou seminários dispõe também de uma sala com capacidade até cinquenta pessoas e uma sala com capacidade até trinta pessoas. A receção encontra-se aberta em permanência. Inserido no edifício do hotel encontra-se também um restaurante onde são servidas tapas, cozinha portuguesa e tradicional.¹¹⁸
- **Hotel Trovador** – situado na cidade de Tomar, conhecida pelos seus monumentos fabulosos dos quais se destaca o Convento de Cristo, mas também pelas suas potencialidades turísticas. Dispõe de trinta quartos confortáveis, todos equipados com casa de banho privativa, tv cabo, ar condicionado, telefone e internet wireless. Possui um salão e um bar.¹¹⁹
- **Senhora de Belém Hotel** – um pequeno hotel de alma urbana com muito conforto, qualidade e bem-estar. Dispõe de vinte e seis quartos, dos quais uma suite e um preparado para pessoas com mobilidade reduzida. Uma particularidade é o facto de os quartos estarem divididos em cinco categorias, cada uma inspirada nos elementos básicos do Feng Shui – água, terra, fogo, metal e madeira. Os quartos estão equipados com fechaduras

¹¹⁷ <http://www.residencialaranjeira.com/>

¹¹⁸ <http://www.axishoteis.com/pt/Axis-Basic-Braga/Hotel.aspx>

¹¹⁹ <http://residencialtrovador.com.sapo.pt/>

eletrónicas, ar condicionado com controlo individual, telefone, internet wireless gratuita, televisão LCD com leitor de DVD, tv cabo, secretária com candeeiro de apoio e mini bar. Coloca à disposição do cliente o serviço de quartos, lavandaria, receção aberta em permanência, bar, sala de estar, sala de pequeno-almoço, garagem e transfers gratuito dentro da cidade. Dispõe de um pacote de duas noites que inclui uma visita ao complexo monumental de Santiago da Guarda (Villa Romana, Torre Medieval e Solar dos Condes de Castelo Melhor) e Museu e Ruínas de Conimbriga.¹²⁰

- **Hotel Sete Colinas** – é uma pequena unidade hoteleira situada no centro de Lisboa, desenhada e construída para prestar um serviço moderno, prático e acolhedor. Está vocacionado para os city breaks e pequenos grupos em negócios ou lazer. Todos os quartos estão muito bem decorados, equipados com insonorização de ruído exterior e ar condicionado com controlo individual. Como facilidades tem o despertar automático, fax e fotocópias, lavandaria, depósito de bagagens, aluguer de automóvel, city tours na cidade e na região, reserva de transfers e staff multilingue.¹²¹
- **Pensão Estação Central** – localizada no coração de Lisboa, numa zona tranquila, oferece vinte e cinco confortáveis quartos, todos com casa de banho privativa. Apesar de não possuir serviço de pequeno-almoço, existem diversos bares e restaurantes nas proximidades, de acesso a pé. A receção disponibiliza os seus serviços em permanência, bem como limpeza a seco, internet wireless e business center.¹²²
- **Hotel Santa Comba** – antiga residência apalaçada do século XIX, situada no centro histórico da cidade de Moura, equipada com doze quartos climatizados, com casa de banho privativa e acesso à internet gratuito. Disponibiliza cadeira elevatória e quartos para pessoas com mobilidade

¹²⁰ <http://www.sradebelem.com/>

¹²¹ <http://www.setecolinas.com.pt/hotel-overview.html>

¹²² <http://pensaoestacaocentral.com/>

reduzida. Possui um serviço de guarda do barco ou automóvel dos clientes.¹²³

- **Hotel Santa Bárbara** – situado no centro histórico de Beja, dispõe de vinte e seis quartos, todos com casa de banho privativa, ar condicionado, tv cabo, cofre, telefone, secretária e wi-fi gratuito. Possui uma sala acolhedora e um bar. Os serviços disponibilizados são a receção aberta em permanência, pequeno-almoço buffet, lavandaria, wi-fi gratuito em todo o hotel, serviço de despertar, serviço de quartos, cofre na receção, baby-sitting e jogos de mesa. Sugere visitas ao vasto património histórico e arquitetónico.¹²⁴
- **Hotel Santa Eulália** – esta pequena mas cómoda unidade em estilo árabe e mourisco, recentemente redecorada, dispõe de salas com vista panorâmica sobre o mar e o extenso pinhal que rodeia a zona envolvente ao hotel. O bar é um local bastante acolhedor e com uma vista panorâmica, no inverno a lareira tradicional faz as delícias dos clientes. A unidade dispõe de vinte e quatro quartos com ar condicionado, telefone, tv satélite e vista mar/pinhal. Alguns dispõem de varanda privada e insonorização.¹²⁵
- **Hotel Made Inn** – localizado no centro de Portimão, perto da zona ribeira e de animação cultural, dispõe de uma vista panorâmica no terraço, com zona de lazer e descontração. Possui internet wi-fi gratuita em todo o edifício e nintendo wii. Uma bicicleta pode ser requisitada na receção que se encontra aberta em permanência. Os vinte e oito quartos estão todos equipados com casa de banho privativa, filmes pagos, ar condicionada, chamadas de despertar, produtos de higiene pessoal gratuitos, limpeza dos quartos diária, televisão e chaves eletrónicas. Possui quatro quartos temáticos – mil e uma noites, velocidade, praia e volta ao mundo. Possui como serviços a venda de snacks e bebidas, bilhetes para atrações na região e souvenirs, audiotour em Portimão, transfers para o aeroporto, aluguer de bicicleta, empréstimo de

¹²³ <http://www.hotelsantacomba.com/index.html>

¹²⁴ <http://www.hotelsantabarbara.pt/>

¹²⁵ <http://www.hotelsantaetulalia.pt/pt/home>

GPS, pequeno-almoço buffet e venda de aulas de surf em parceria com uma escola da modalidade.¹²⁶

- **Casa das Barcas** – é um solar do século XVII localizado no porto de São Roque do Pico, classificado como imóvel de interesse público. Oferece aos seus clientes um pequeno-almoço buffet. A costa atlântica está a vinte metros de distância, oferecendo possibilidades de pesca e águas cristalinas ideais para nadar. Os hóspedes podem ainda usufruir dos trilhos naturais que circundam a propriedade.¹²⁷
- **Espírito Santo Hotel** – é uma unidade hoteleira muito central situada na Praia da Vitória. Os quartos possuem tv cabo, internet, ar condicionado, telefone e casa de banho privativa. O preço por noite inclui pequeno-almoço. Técnicos especializados nas tradições da Ilha Terceira disponibilizam informações sobre as Festas do Espírito Santo, as touradas à corda, as danças e os bailinhos.¹²⁸
- **Pensão Residencial Vila Teresinha** – é um alojamento familiar que disponibiliza doze quartos com casa de banho privativa, telefone, internet gratuita e televisão via satélite. Alguns quartos têm varanda privada e vista sobre a baía do Funchal. Oferece uma esplanada com vista panorâmica sobre a baía do Funchal e o Atlântico. O pequeno-almoço está incluído na tarifa dos quartos. Serviço de câmbios e aluguer de automóvel estão disponíveis no hotel. Existe um campo de golfe a uma distância de três quilómetros.¹²⁹
- **Casa da Piedade** – situada numa casa restaurada do século XVIII, dispõe de um salão com lareira, jardim exterior com churrasqueira e quartos luminosos. Os quartos estão equipados com televisão, telefone, casa de

¹²⁶ <http://www.madeinn.com.pt/hotel-overview.html>

¹²⁷ http://www.cazasdopico.com/casa_das_barcas.htm

¹²⁸ <http://www.espiritosantohotel.com.pt/>

¹²⁹ <http://www.vilateresinha.com/index.php/pt/>

banho privada e internet wi-fi gratuita. Na unidade é possível alugar automóvel e a equipa de trabalho fala cinco línguas.¹³⁰

Seguidamente, passamos a explicitar as atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de **uma estrela** na amostra recolhida. Os critérios foram estabelecidos tendo como base a experiência pessoal e a reflexão tida em revisão de literatura.¹³¹ A lógica seguida agrupa equipamentos, eventos e atividades.

Tabela 6 - Atividades disponíveis nas unidades hoteleiras de uma estrela. Elaboração própria, 2013.

HOTÉIS UMA ESTRELA	
Tipologia da oferta	Oferta
Recreativa	
Desportiva	Piscina exterior.
Cultural	Sala de leitura.
Spa e Saúde	Assistência médica.
Turismo de Negócios	
Turismo de Eventos	
Outros	Acesso a pessoas com mobilidade reduzida; aluguer de automóveis; bar; câmbios; internet wireless; lavandaria; restaurante; snack-bar; serviço de pequeno-almoço; serviço de apoio a excursões/venda de bilhetes; transferes.

¹³⁰ <http://www.casadapiiedade.com/>

¹³¹ Recolha de informação nos sítios de internet dos hotéis estudados.

Procederemos agora à descrição dos hotéis de **uma estrela** selecionados nas sete NUT II:

- **Hotel Poveira** – situado a três minutos do centro histórico da cidade do Porto, este hotel disponibiliza trinta distribuídos por dois andares, todos equipados com mesa de trabalho, wi-fi gratuito, televisão por cabo, ar condicionado, telefone e alguns com varanda. Dispõe também de um bar, receção aberta em permanência e serviços de lavandaria.¹³²
- **Hotel Grande Rio** – situado no centro da cidade do Porto, dispõe de vinte e dois quartos todos equipados com pavimento antialérgico, casa de banho privativa, ar condicionado, telefone, internet, tv cabo, despertar automático e serviço de bar em permanência. Oferece serviços como guarda valores, lavandaria, câmbios, acessibilidades para deficientes, informações de visitas turísticas, oferta de um mapa da cidade do Porto, staff multilingue, pequeno-almoço buffet, rent-a-car, city tour, cruzeiros no rio Douro, serviços médicos e medicamentos e biblioteca.¹³³
- **Dream On Coimbra Hostel** – localizado numa zona privilegiada, a apenas cinco minutos da zona histórica e muito bem servido de transportes públicos. Nas proximidades tem serviços como hospital, bancos, correios, centros comerciais, restaurantes, mini mercados e posto de polícia.¹³⁴
- **Residencial Choupal** – situada numa mansão do século XIX rodeada por jardins, proporciona um ambiente caseiro na vila termal do Luso. Os catorze quartos apresentam mobiliário antigo de madeira esculpida e casa de banho privativa. Dispõe de pequeno-almoço continental servido no terraço do jardim todas as manhãs. Dispõe de wi-fi gratuito nas áreas públicas.¹³⁵
- **Tagus Home** – hostel situado no centro de Lisboa, junto à Praça Marquês de Pombal. Apresenta uma boa relação qualidade/preço, sendo que alguns quartos têm varanda com vista para a cidade. Todos os quartos têm chão de

¹³² <http://www.pensaopoveira.com/pt/>

¹³³ <http://www.hotel-grande-rio.com/>

¹³⁴ <http://dreamoncoimbrahostel.com/>

¹³⁵ http://static.viamichelin.pt/web/Hotel/Luso-3050_245-Residencial_Choupal-213ecff0

madeira, mas as casas de banho e cozinhas são partilhadas. Estas encontram-se equipadas com fogão, frigorífico, micro-ondas, máquina de chá e café e torradeira. A receção está aberta em permanência, local onde há um aconselhamento sobre passeios e excursões na cidade e arredores. Dispõe de internet wireless gratuita e uso de computador.¹³⁶

- **Caza Latina** – situada no centro de Lisboa, nas proximidades de alguns ex-libris da cidade como o Castelo de São Jorge, a Praça do Rossio e o Elevador de Santa Justa. Os nove quartos existentes incluem varanda ou pátio interior e cozinhas partilhadas. A internet wireless é gratuita e disponibiliza um serviço de apoio a excursões/venda de bilhetes e lavandaria.¹³⁷
- **Alentejo Low Cost Hotel** – situado no centro da cidade de Estremoz, apresenta uma boa relação qualidade/preço. Todos os quartos dispõem de ar condicionado, uma casa de banho privativa, acesso wi-fi gratuito e televisão. O pequeno-almoço está incluído na tarifa de quarto. Disponibiliza um restaurante no hotel, onde os hóspedes podem saborear pratos portugueses e regionais. Possui também um snack-bar para refeições mais ligeiras. Há ainda um bar e um terraço, onde o cliente pode usufruir de um momento tranquilo de leitura.¹³⁸
- **O Viajante Low Cost Hotel** – os quartos climatizados incluem casa de banho privativa, televisão por satélite e alguns dispõem também de uma secretária. O pequeno-almoço está incluído na tarifa do quarto. O restaurante e snack-bar no local estão decorados com mobiliário rústico alentejano e servem comida tradicional e refeições ligeiras respetivamente. O hotel disponibiliza acesso à internet e acessos para pessoas de mobilidade reduzida.¹³⁹

¹³⁶ <http://www.tagus-home.com/>

¹³⁷ <http://pt.hoteis.com/ho306151/caza-latina-lisboa-portugal/>

¹³⁸ http://www.clubetravel.com.pt/hotels/pt/estremoz/alentejano_low_cost_hotel.php

¹³⁹ http://static.viamichelin.pt/web/Hotel/Borba-7100_033-Hotel_O_Viajante-27x5gffd

- **Residencial Dandy** – localizada na zona histórica da cidade de Faro, próxima de monumentos de elevado interesse turístico, tem a particularidade de oferecer um bom preço, ambiente familiar e tranquilidade. Dispõe de dezoito quartos com ar condicionado, tv cabo, frigorífico e casa de banho privativa. Os serviços disponibilizados são lavandaria, aluguer de viaturas, internet wireless e transporte para o aeroporto.¹⁴⁰
- **Residencial Vila Bela** – situado na zona histórica de Albufeira, perto da praia dos Pescadores. Dispõe de quarenta quartos, com casa de banho e varanda ou terraço. Não existem quartos para pessoas com mobilidade reduzida. A unidade hoteleira disponibiliza uma piscina exterior, com espreguiçadeiras e chapéus-de-sol. A tarifa inclui pequeno-almoço.¹⁴¹
- **Hotel Branco I** – situado na Praia da Vitória, é o ideal para quem procura alojamento barato e de qualidade. Situado numa das zonas mais calmas da cidade, aqui se pode desfrutar o ar puro. Todos os quartos dispõem de tv cabo, internet wireless e casa de banho privativa. Pessoas com mobilidade reduzida também aqui se podem alojar. Como atividades, o hotel sugere as festividades da ilha, bem como as excelentes condições para a pesca, mergulho, vela windsurf e todos os desportos relacionados com o mar.¹⁴²
- **Apartamento Casa da Baia** – rodeado por vinhas, num ambiente de paz e tranquilidade, esta unidade de alojamento oferece quartos confortáveis.¹⁴³
- **Hotel Residencial Família** – possui restaurante, bar, receção aberta em permanência, wi-fi, serviço de lavandaria, assistência médica e disponibiliza transfer do aeroporto.¹⁴⁴
- **Residencial Mónaco** – dispõe de quartos equipados com tv por satélite, telefone e internet wi-fi gratuita. Como zonas comuns tem uma sala onde

¹⁴⁰ <http://residencialdandy.pt/pt>

¹⁴¹ <http://www.logitravel.pt/hoteis-praia/hotel-residencial-vila-bela-albufeira-1739224.html>

¹⁴² <http://www.residencial-branco.com/>

¹⁴³ <http://www.rumbo.pt/hotel/portugal/acoressao-roque-do-pico/hotel-casa-da-baia.html>

¹⁴⁴ <http://www.logitravel.pt/hoteis-praia/hotel-residencial-familia-machico-14057763.html>

pode desfrutar de um momento de leitura e uma varanda onde pode apanhar sol. Oferece também serviço de lavandaria.¹⁴⁵

5.3. Perfil do turista preferencial

Em turismo é determinante que se perceba o perfil da procura. O conhecimento deste perfil é o que fundamenta as ações de estruturação da oferta. Assim, a oferta só pode ser viável quando é apresentada do ponto de vista da procura. Esta por sua vez tem de ser muito bem analisada por qualquer organização ligada ao turismo de forma a traçar o perfil do turista preferencial e alinhar com esta condicionante todas as opções estratégicas em termos de expansão da mesma organização, quer seja uma simples unidade hoteleira ou um organismo de turismo institucional.

Assim, tomar consciência dos mercados emergentes em turismo, bem como das opções a implementar para atingir os objetivos de desenvolvimento turístico que se pretendam alcançar é imperativo. Segundo Yvette Reisinger “(...) *the culturally different tourist is the target of the international tourism industry. Currently, Asia is the major international market generating tourism around the world. New emerging markets are Central and Eastern European, as well as Latin American. The business challenge will be to better understand the cultural diversity of these tourist markets, and to determine how these markets will experience and perceive the outside world and engage in cultural exchanges.*”¹⁴⁶

Cabe a cada unidade hoteleira perceber qual o perfil do turista preferencial para atingir os objetivos delineados pelos seus administradores e alinhar com este mesmo perfil as opções em termos de animação turística. Um hotel que pretenda atingir um segmento de mercado como as famílias com crianças disponibilizará obviamente atividades lúdicas muito distintas de outro cujo público-alvo seja o turismo de negócios por exemplo. Por outro lado, existem alguns hotéis que pretendem atingir muitos segmentos de mercado ao mesmo tempo e caem no erro, naquilo que é o nosso entendimento, de não se

¹⁴⁵ <http://www.infohostal.com/pt/a/residencialmonaco>

¹⁴⁶ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. XXV.

especializarem em coisa nenhuma. Esta situação leva a que não consigam marcar o seu próprio território de atuação e por sua vez não disponham de uma oferta diferenciada.

A consciencialização das circunstâncias da nova era em que vivemos, tais como conflitos políticos, terrorismo, doenças incuráveis e outras situações de stress na vida das pessoas leva a que todos queiramos aproveitar ao máximo os bons momentos que a nossa disponibilidade financeira e de tempo nos permitam. Vivemos um novo momento em que queremos explorar ao máximo os nossos próprios limites, vivenciar os nossos sonhos e experimentar novas sensações. Longe vão os áureos anos sessenta do século passado, em que férias eram sinónimo de longos períodos ao sol, em que a praia era quase a única opção dado que era a cultura da época. Hoje, o turista procura experiências de autenticidade. Esta frase de Yvette Reisinger é bem elucidativa desta nova realidade: “(...) *consumers have begun to demand authentic and genuine experiences. A new type of tourist called the “experiential” tourist has emerged. This type of tourist is interested in novelty, “strangeness,” authenticity, and all that is different and that creates unique experiences. (...) something unique and specific and that set them apart from other destinations with their scenic beauty, festivals, or art works.*”¹⁴⁷

A adaptação dos hotéis ao perfil do turista preferencial não é um processo feito de ânimo leve, implica uma grande capacidade de leitura de todos os colaboradores dos empreendimentos turísticos. De facto, as grandes opções do plano de cada organização estão nas mãos da administração, mas cabe aos colaboradores que lidam todos os dias com os hóspedes, desde a empregada dos quartos, o funcionário da manutenção da piscina, até ao chefe de receção, informar os seus superiores daquilo que é a sua perceção “in situ” das necessidades dos clientes. Estudar o comportamento em turismo assume especial relevância para avaliar estas questões, que farão a distinção entre o sucesso ou o fracasso de uma unidade hoteleira. Segundo a mesma autora “(...) *hosts need to adapt some elements of tourist culture in order to meet tourists’ needs. (...) The process of hosts’ adaptation to tourists’ needs often leads to commoditization and commercialization of local culture.*”¹⁴⁸ Nesta lógica, o turista e quem o recebe iniciam um processo de

¹⁴⁷REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 11.

¹⁴⁸ Idem, ibidem, p. 74.

aculturação e adaptação às necessidades do primeiro, que culminam num serviço de excelência prestado pelo segundo.

5.4. Modelo de intervenção na programação do hotel: enquadramento teórico

Uma das questões a ter em linha de conta quando se elabora um plano de animação cultural para um determinado hotel é a verificação prévia da cultura do local onde o mesmo está inserido. De facto, se esta situação não for acautelada, podemos incorrer num problema gerador de alguma tensão e mesmo conflito. Mann (1986), citado por Yvette Reisinger, observa “(...) *since culture determines the rules of social relationships, rules vary according to the national culture of the contact participants. Members of similar cultures who follow similar social rules understand their rules, whereas members of different cultures who have different rules may not understand each others’ rules.*”¹⁴⁹

Em alguns casos detetados no trabalho de campo encontramos situações em que os hotéis não tendo animação a seu cargo, funcionam como intermediários no território. Para podermos intervir na programação de animação hoteleira, temos de conhecer a realidade da organização em causa, quer em termos de objetivos, quer em termos da própria especificidade do território onde a mesma está inserida. Primeiramente, há que entender os seguintes aspetos de comportamento do consumidor, citando Cooper:

- *Análise e previsão de mercado – volumes, proporções e receita;*
- *Pesquisa do consumidor para segmentação e posicionamento – a medida quantitativa de perfis de cliente, consciência e hábitos de compra; e a medida qualitativa de atitudes e de perceções da organização turística e seus produtos;*

¹⁴⁹ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 227.

- *Pesquisa de qualidade do serviço para monitorar padrões de serviço e satisfação.*¹⁵⁰

O turismo não é um produto único, é antes de mais um conjunto de produtos e serviços que interagem entre si. Assim, o nosso modelo de intervenção tem de ser transversal, pensado no global da experiência que se pretende oferecer. A animação tem de oferecer autenticidade, será sempre produzida no local de consumo e como tal tem de refletir essa mesma realidade pela inclusão de elementos tangíveis e intangíveis.

Segundo Cooper existem “(...) *cinco questões-chave que caracterizam o turismo contemporâneo, a saber:*

- *Globalização;*
- *A economia do conhecimento;*
- *Redes de comunicação;*
- *Pequenas empresas;*
- *Recursos humanos.*”¹⁵¹

A globalização tem vindo a verificar-se de forma cada vez mais acentuada pela inovação tecnológica e pelas políticas económicas adotadas. O conhecimento é crucial, pois só assim se poderá vingar num contexto cada vez mais competitivo. O desenvolvimento de sistemas interativos de gestão de conhecimento tem-se apoiado na internet – todo o conhecimento está à distância de um clique, há apenas que proceder à sua seriação. As pequenas empresas têm características próprias que lhe permitem oferecer produtos autênticos apoiadas nas políticas de desenvolvimento governamentais e em parcerias público-privadas. Cooper explicita as vantagens destas empresas para um destino turístico: “(...) *desenvolvem rapidamente lucros à economia; (...) contribuem oferecendo novos empregos; oferecem carácter e boas-vindas com aparência mais local, agindo como*

¹⁵⁰ COOPER, Chris, HALL, C. Michael, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, 2011, *Turismo Contemporâneo*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, p. 11-12.

¹⁵¹ Idem, ibidem, p. 131.

ponto de contacto direto entre a comunidade anfitriã e o visitante; em um mercado que cada vez mais exige experiências feitas sob medida, as pequenas empresas têm uma função importante quanto a atender às demandas dos turistas e facilitar a especialização flexível”¹⁵² Por fim, a qualidade dos recursos humanos é imperativa, pois deles depende a primeira imagem que o turista tem do destino e do seu bom desempenho vai depender o seu regresso ou recomendação a amigos e conhecidos.

Deparamo-nos com uma questão um pouco subjetiva, dado que depende da nossa interpretação do que é a animação turística:

- Quais as condições mínimas para que exista animação turística no hotel?

A resposta a esta questão tem de ser encontrada através do estudo de práticas empresariais concretas, tal como se propõe nesta dissertação. Por isso, os quadros anteriormente apresentados significam parte da fundamentação do modelo a propor.

¹⁵² COOPER, Chris, HALL, C. Michael, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, 2011, *Turismo Contemporâneo*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, p.136.

6. Apresentação de resultados

Primeiramente foi enviado via email um questionário com duas questões a cento e vinte e um diretores de hotéis, escolhidos aleatoriamente um pouco por todo o país. Dos questionários enviados, apenas trinta diretores responderam. Verificou-se que os hotéis de menor dimensão responderam mais frequentemente às questões que lhe colocámos e com maior celeridade. Pensamos que este facto é facilmente explicável por uma maior disponibilidade de tempo e menos burocracia interna do que a existente nos grandes grupos hoteleiros.

Após o envio destes questionários, foi colocado a circular na internet um inquérito por questionário, através da plataforma *Survey Monkey*, intitulado “*Questionário sobre Animação Turística*”. Com este questionário, tentámos chegar ao maior número de pessoas que nos foi possível, de forma a conseguirmos uma amostra significativa daquilo que são as opiniões das pessoas sobre a animação turística. O link deste questionário foi enviado via email para todos os nossos contactos e foi também partilhado nas redes sociais, pelo que várias pessoas de diferentes ângulos da sociedade tiveram acesso ao mesmo.

6.1. Caracterização da cultura organizacional no hotel

Segundo João Bilhim, são três as principais componentes da estrutura organizacional: complexidade, formalização e centralização. A complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes numa organização, que podem ser classificados em diferenciação horizontal, diferenciação vertical e diferenciação espacial. De uma forma genérica, a diferenciação diz respeito à divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada um com uma função específica. A diferenciação vertical tem a ver com os níveis hierárquicos da organização, pelo que quanto maior o seu número entre o topo e o nível inferior, maior a probabilidade de informação distorcida e maior a dificuldade de coordenação do trabalho executado. A diferenciação horizontal tem a ver com o nível de especialização dos colaboradores. A diferenciação espacial representa o terceiro elemento da complexidade e está ligada à dispersão espacial das tarefas e pessoas. A formalização está ligada à importância relativa das regras e procedimentos específicos

de cada organização. Define claramente as relações de autoridade e as áreas de responsabilidade de cada unidade operacional. Colaboradores hierarquicamente superiores estão sujeitos a um nível de formalização inferior, dado que lhes são permitidas atividades de iniciativa própria conducentes ao desenvolvimento da organização. A centralização está relacionada com a forma como o poder é distribuído nas organizações. É uma situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade por parte de gestores de nível superior, conduzindo a um reduzido grau de delegação de poderes.

A cultura organizacional no hotel não será diferente daquela que se verifica ao nível das organizações estudadas pelo autor atrás referido. Cada unidade hoteleira adota aquela que lhe for mais favorável com vista à prossecução dos seus objetivos. Obviamente que, quanto maior for a organização hoteleira, maior a complexidade em termos de estrutura organizacional. Verifica-se que nestas unidades de grande dimensão, o nível de diferenciação é bastante mais vincado, assumindo-se estas como organizações de maior complexidade. Nas unidades hoteleiras de pequena dimensão, a complexidade é reduzida, pelo que há pouca diferenciação, assumindo-se algumas de quase dimensão familiar.

Quanto à oferta disponibilizada, verifica-se que a grande maioria dos hotéis estudados, e independentemente da sua classificação em sede de Turismo de Portugal, apresentam serviços de Spa e saúde. Esta é uma oferta recorrente da hotelaria nacional e que se encontra em grande expansão – quem não disponibiliza este serviço, opta por indicar onde o pode encontrar nas proximidades. Esta realidade vai ao encontro daquilo que são as grandes opções estratégicas do PENT, que explicita no seu documento “(...) *a nível do bem-estar (spa e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de spa e talassoterapia.*”¹⁵³ Assim, as unidades hoteleiras nacionais já estão a implementar ao nível de serviço de Spa, aquilo que são as opções estratégicas do PENT no horizonte 2013-2015.

¹⁵³ AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa, p. 32.

6.2.Questionários colocados aos vários diretores de hotéis

Foi enviado via email um questionário com duas questões a cento e vinte e um diretores de hotéis, escolhidos aleatoriamente um pouco por todo o país. Dos questionários enviados, apenas trinta diretores responderam. Verificou-se que os hotéis de menor dimensão responderam mais frequentemente às questões que lhe colocámos e com maior celeridade. Pensamos que este facto é facilmente explicável por uma maior disponibilidade de tempo e menos burocracia interna do que a existente nos grandes grupos hoteleiros. Os emails foram elaborados conforme segue e apresentamo-los na parte textual da dissertação por razões de eficácia de leitura:

“Caro diretor do Hotel...,

Sou licenciada em Gestão Turística e Cultural pelo Instituto Politécnico de Tomar, encontrando-me neste momento a frequentar o Mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural na mesma instituição.

O meu contacto é neste sentido, uma vez que me encontro a desenvolver um projeto de investigação sobre o papel da animação turística na programação de atividades complementares ao alojamento, que se pretende concluir numa proposta de modelo de intervenção.

Assim, solicito a sua colaboração, respondendo a duas questões que lhe coloco e que serão utilizadas como ferramenta de trabalho na referida investigação.

1ª QUESTÃO:

A animação turística é uma prioridade na sua organização?

2ª QUESTÃO:

Classifique de 1 a 5 a animação turística no conjunto da sua oferta.

O seu contributo para esta investigação é fundamental e de grande importância!

Grata pela sua disponibilidade.

Cumprimentos,

Helena Figueiredo”

O contacto com os diretores dos hotéis revelou-se muito gratificante, pelo seu entusiasmo relativamente à questão da animação. É também de salientar que alguns lamentam o facto de se debaterem sozinhos por esta questão, pois muitas vezes pretendem fazer parcerias com organismos públicos e não obtêm qualquer resposta. Como exemplo desta realidade, destaco as respostas da diretora da *Casa Rústica da Lenha*, que afirma que a animação é, sem dúvida, uma prioridade na sua organização dado que só dessa forma poderá enriquecer a estadia dos seus hóspedes. Procura por isso, junto das entidades competentes, reunir toda e a mais recente informação do concelho para poder divulgar um pouco das inúmeras atividades/ofertas que lá se podem encontrar. Termina afirmando, com um pouco de desalento, que apesar do esforço pessoal que é feito, a autarquia despreza toda a envolvente turística que é muito diversificada e rica, não só do ponto de vista da quantidade, mas também da qualidade. E sozinha, não faço “milagres”, como refere explicitamente.

De facto, verifica-se que dos vários diretores de hotéis que afirmam que a animação não é uma prioridade na sua organização, reconhecem que deveria ser. Alguns lamentam mesmo esse facto. Seguidamente transcrevemos algumas respostas à questão “*A animação turística é uma prioridade na sua organização?*” que nos pareceram mais interessantes para a nossa investigação:

- *De momento a animação turística não é uma prioridade para nós. No entanto achamos que seja importante.*¹⁵⁴
- *Neste momento já não chamaria de prioridade visto que todos os nossos esforços nesse sentido não tiveram uma aderência significativa (idem para a concorrência em redor). A aderência aos serviços que disponibilizamos (massagens, spa, passeio de burro, visita aos golfinhos, aulas de surf, aquasplash, passeios pedestres, etc.) tende a ser baixa. O Turista da zona da Carrapateira vai para conhecer as praias da região e não para programas turísticos dos quais provavelmente “fugiu” ao ir para ali. De facto trata-se de uma zona “selvagem” e quem procura animação turística*

¹⁵⁴ Responsável do Vila D’Óbidos Art Garden Hotel.

*não procura este sítio, vai para o outro lado do Algarve (Lagos, Albufeira, etc.) Deixamos no entanto ao dispor de todos informação de inúmeras atividades e tentamos promover. Esforço muito pouco compensatório, reforço. Temos inclusivamente no site uma área para atividades sugeridas.*¹⁵⁵

- *Não sei se o termo animação é o termo apropriado mas sim nós tentamos vender muito mais do que camas, vendemos “lifestyle”.*¹⁵⁶
- *É, mas não em curso!*¹⁵⁷
- *Vimos por este meio informar que o Vila Joya não oferece animação turística, uma vez que o nosso mercado são casais que procuram o descanso e a privacidade.*¹⁵⁸
- *Temos sentido que ao longo dos últimos 15 anos não tem havido procura com significado por animação turística, pelo que não tem estado nas nossas 5 principais prioridades.*¹⁵⁹
- *É uma oferta importante especialmente no verão, período em que temos muitas crianças, para as quais temos um programa de animação diversificado, mas no global, a animação ainda não é uma das maiores prioridades.*¹⁶⁰
- *Sim.*¹⁶¹
- *A animação turística não é prioridade na minha empresa porque nós temos poucos quartos e é uma unidade pequena, mas pessoalmente acho que as unidades hoteleiras deviam ter um papel muito ativo na divulgação das tradições, usos e costumes das zonas onde estão implantadas.*¹⁶²

¹⁵⁵ Ana Santana, responsável do Monte da Vilarinha.

¹⁵⁶ André Diogo, responsável da Estalagem Ponta do Sol.

¹⁵⁷ Ricardo Rodrigues, diretor geral do Choupana Hills.

¹⁵⁸ Bella Silva, responsável do Vila Joya.

¹⁵⁹ João Couto, responsável da Quinta da Bouça D’Arques.

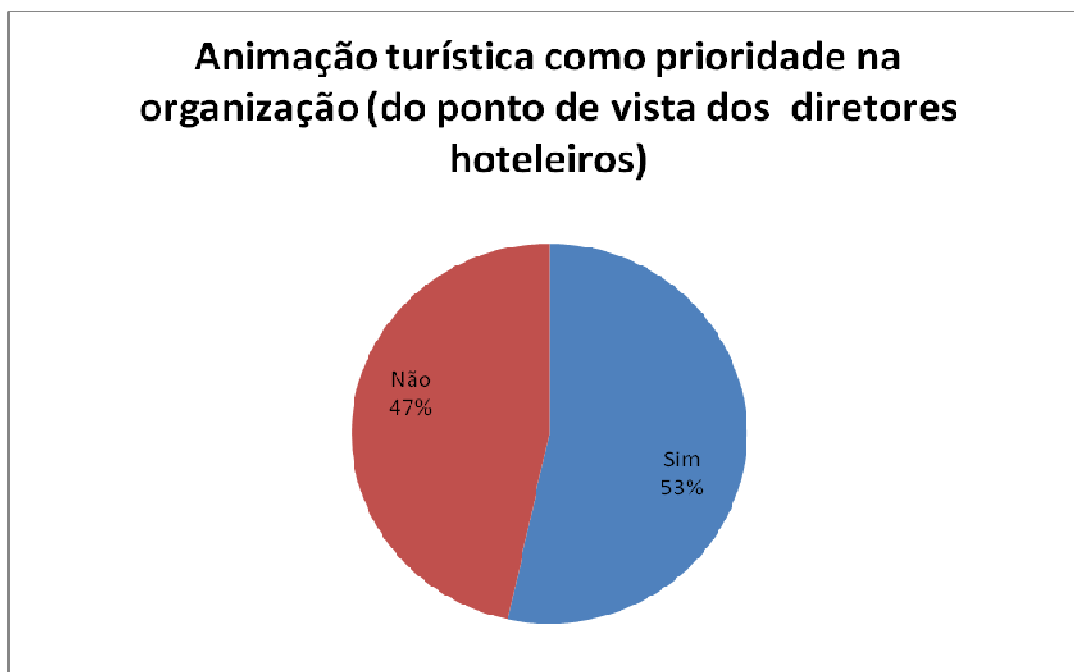
¹⁶⁰ João Maximo, responsável do Grande Real Santa Eulália.

¹⁶¹ Patrícia Ferreira, responsável do Dream On Coimbra Hostel.

¹⁶² José Miguel Silva, responsável do Espírito Santo Hotel.

- *É um complemento essencial da oferta.*¹⁶³

Figura 2 – Gráfico elaborado a partir das respostas dos diretores hoteleiros à questão “A animação turística é uma prioridade na sua organização?” Fonte: Elaboração própria, 2013.



Relativamente à questão “*Classifique de 1 a 5 a animação turística no conjunto da sua oferta.*” e dado que era uma questão de resposta direta, transcrevemos apenas as seguintes respostas:

- *Na nossa zona eu classificaria a animação turística em 4 (em concreto: aulas de surf, passeio de burro, artes, aulas de equitação, aulas de yoga, spa, massagens no quarto, passeios pedestres, visita aos golfinhos).*¹⁶⁴
- *Como não é uma prioridade classifico a importância de 2. Deveria ser 3 ou quatro.*¹⁶⁵

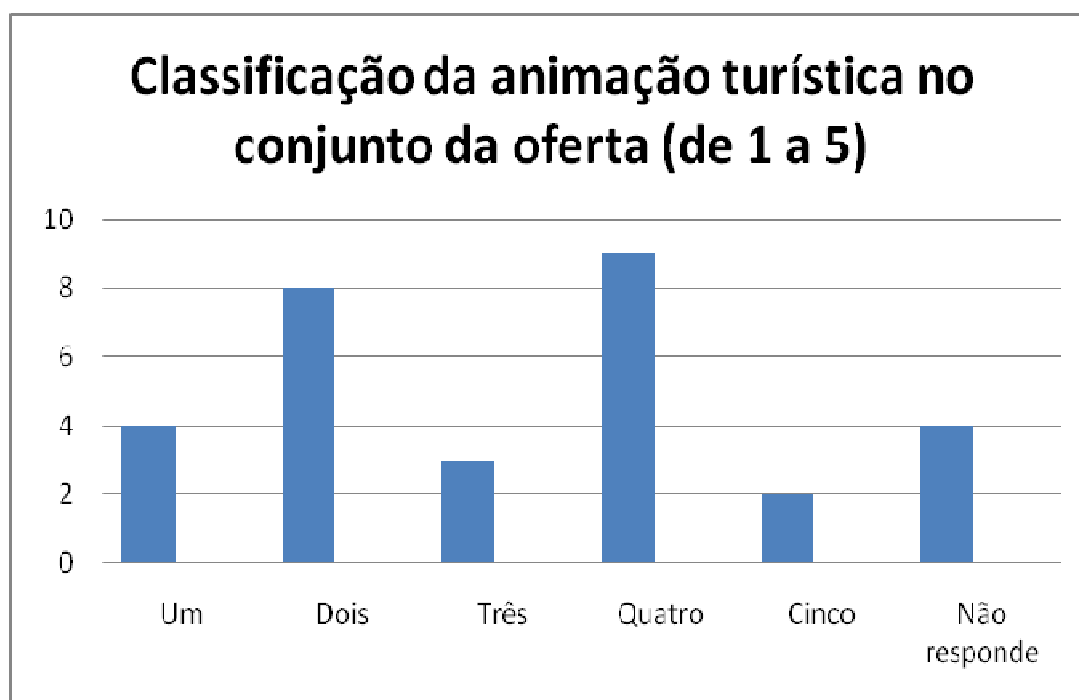
¹⁶³ Elsa Heleno, responsável do Hotel Dom Gonçalo & SPA.

¹⁶⁴ Ana Santana, responsável do Monte da Vilarinha.

¹⁶⁵ Tânia Soares, responsável do Best Western Dom Luís.

- *Neste momento e na minha ILHA Terceira a animação turística nos hotéis é de 1. Deveriam fazer muito mais relacionado com a animação turística.*¹⁶⁶

Figura 3 - Gráfico elaborado a partir das respostas dos diretores hoteleiros à questão “Classifique de 1 a 5 a animação turística no conjunto da sua oferta.” Elaboração própria, 2013.



6.3. Inquéritos por questionário

Foi colocado a circular na internet um inquérito por questionário, através da plataforma *Survey Monkey*, intitulado “Questionário sobre Animação Turística”. Com este questionário, tentámos chegar ao maior número de pessoas que nos foi possível, de forma a conseguirmos uma amostra significativa daquilo que são as opiniões das pessoas sobre a animação turística. O link deste questionário foi enviado via email para todos os nossos contactos e foi também partilhado nas redes sociais, pelo que várias pessoas de diferentes ângulos da sociedade tiveram acesso ao mesmo. A este questionário responderam setenta e quatro pessoas. Seguidamente e com o mesmo enquadramento do anterior e-mail, apresentamos o inquérito conforme foi disponibilizado:

¹⁶⁶ José Miguel Silva, responsável do Espírito Santo Hotel.

Questionário sobre Animação Turística

“Este questionário insere-se num âmbito de um projeto de investigação sobre o papel da animação turística na programação de atividades complementares ao alojamento, que se pretende concluir numa proposta de modelo de intervenção.

Assim, destina-se essencialmente a tentarmos perceber o perfil da procura de animação turística em hotel. Gratos pela sua colaboração, garantimos a confidencialidade das informações disponibilizadas.

1 - Idade

2 - Sexo

- *Masculino*
- *Feminino*

3 – Habilitações Literárias

- *1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)*
- *2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)*
- *3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)*
- *Ensino Secundário (12º ano)*
- *Bacharelato*
- *Licenciatura*
- *Mestrado*
- *Doutoramento*

4 – Naturalidade

5 – Ocupação

- *Estudante*

- *Trabalhador/estudante*
- *Empregado*
- *Desempregado*
- *Reformado*
- *Outra situação de inatividade*

6 – Se trabalha, qual a sua atividade principal?

7 – Região onde habita

- *Norte*
- *Centro*
- *Lisboa*
- *Alentejo*
- *Algarve*
- *Região Autónoma dos Açores*
- *Região Autónoma da Madeira*

8 – Quando procura alojamento hoteleiro, tem em conta a animação e o entretenimento?

- *Sim*
- *Não*
- *Por vezes*

9 – Para si, o melhor hotel é:

- *O que oferece serviços de Spa*
- *O que tem piscina interior/exterior*

- *O que tem discoteca*
- *O que disponibiliza animação*
- *O que oferece programas especiais*
- *O que tem programas de excursionismo*
- *O que disponibiliza visitas a museus*
- *O que dispõe de serviços de baby-sitter*
- *O que tem atividades vocacionadas para as crianças*
- *O que dispõe de salão de jogos*
- *O que dispõe de restaurante*
- *O que disponibiliza serviço de quartos*
- *O que dispõe de uma loja de produtos locais/merchandising*
- *O que se localiza no campo ou na praia*
- *O que se localiza no centro da cidade*
- *Outro (especifique) ”¹⁶⁷*

6.3.1.Caracterização dos sujeitos da amostra

Os nossos sujeitos da amostra são todos potenciais turistas, uma vez que estão a responder a um questionário cujo título é “Questionário sobre Animação Turística” e todos respondem à questão sobre o facto de terem ou não em consideração a animação turística quando fazem uma reserva num alojamento hoteleiro. Ora quem faz uma reserva deste tipo é porque a vai utilizar, logo este facto faz do inquirido um turista.

O conceito de turista refere-se aos consumidores em situação de mobilidade temporária e voluntária em relação à sua residência habitual. A mobilidade diz respeito à

¹⁶⁷ <http://pt.surveymonkey.com/s/H2M2GNM>

capacidade de os indivíduos se deslocarem de um lado para o outro. Para que haja essa mobilidade, é necessário ultrapassar alguns obstáculos como:

- A falta de receita;
- A falta de tempo disponível;
- A dificuldade de obtenção de direitos políticos (passaportes, vistos e regras específicas de alguns países);
- A falta de saúde;
- A falta de informação e educação sobre alguns destinos;
- A falta de segurança (ameaça de crimes, terrorismo, instabilidade política e risco de epidemias);
- As necessidades da família (necessidades especiais para quem tem crianças ou idosos a cargo);
- O excesso de trabalho;
- A localização relativa da residência das pessoas em relação a portos, aeroportos ou ferrovias;
- O género do viajante pode ser um fator restritivo, tendo em conta o medo em relação à segurança pessoal ou por questões culturais (ex. gays em regiões homofóbicas);
- A cultura, em especial quando o movimento de afastamento da residência está associado a comportamentos que não são essenciais ou incentivados.

Tomando em consideração todos estes fatores impeditivos das viagens, compreende-se que a maior parte da população mundial não realize viagens internacionais ou de longa distância nos seus períodos de férias e lazer. Estes períodos estão intimamente associados ao turismo, especialmente nos países desenvolvidos.¹⁶⁸

¹⁶⁸ COOPER, Chris, HALL, C. Michael, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, 2011, *Turismo Contemporâneo*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, p. 11-12.

Quanto aos nossos inquiridos, a primeira questão que lhes foi colocada foi a sua idade, o que se verificou muito interessante pela diferença de idades – o mais novo tem doze anos e o mais velho tem oitenta e cinco anos. Fazendo a média matemática das idades, obtemos os 35,96 anos. Relativamente ao sexo dos inquiridos, responderam trinta e um homens e quarenta e três mulheres. Ao nível das habilitações literárias, verifica-se que a maioria tem o ensino secundário completo ou uma licenciatura. Este indicador pode ser revelador de duas situações – na atualidade as pessoas têm cada vez mais um nível superior de ensino e por outro lado, são as pessoas mais instruídas que respondem a este tipo de inquéritos quando se lhes são propostos. Neste campo os valores distribuem-se da seguinte forma:

- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano) – 2 pessoas (2,7% da amostra)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) – 7 pessoas (9,5% da amostra)
- Ensino Secundário (12º ano) – 26 pessoas (35,1% da amostra)
- Bacharelato – 4 pessoas (5,4% da amostra)
- Licenciatura – 27 pessoas (36,5% da amostra)
- Mestrado – 5 pessoas (6,8% da amostra)
- Doutoramento – 3 pessoas (4% da amostra)

Figura 4 – Gráfico “Idade dos inquiridos”. Fonte: Elaboração própria, 2013.

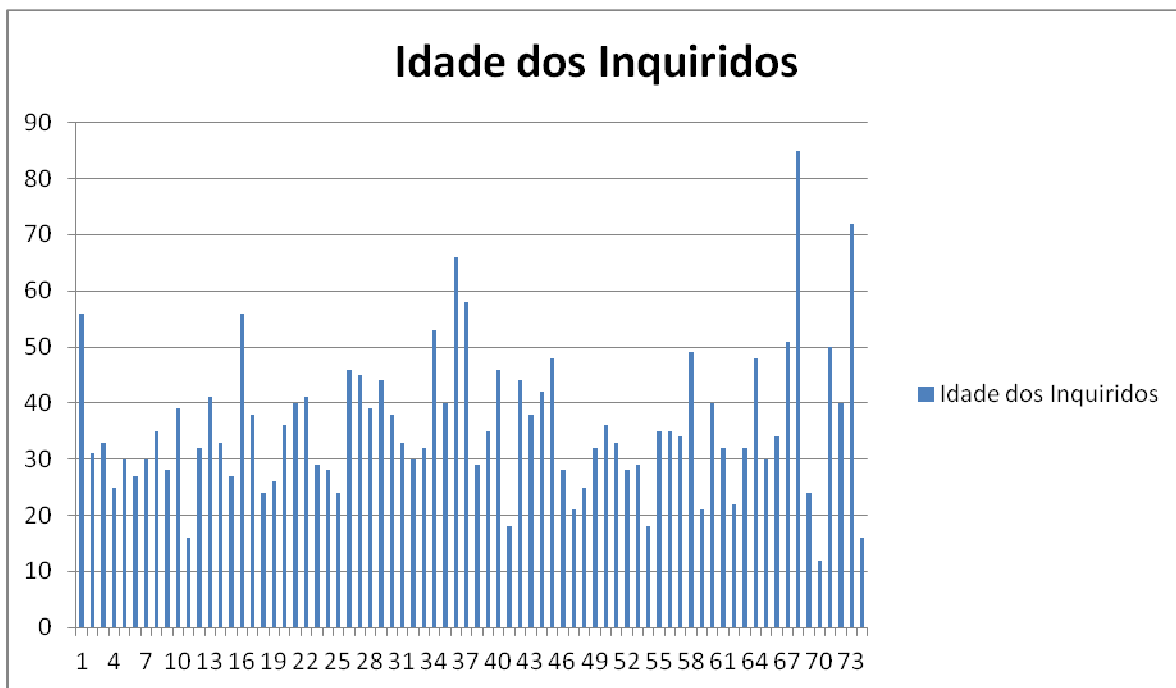


Figura 5 - Gráfico com a média das idades das pessoas que responderam aos inquéritos. Elaboração própria, 2013.

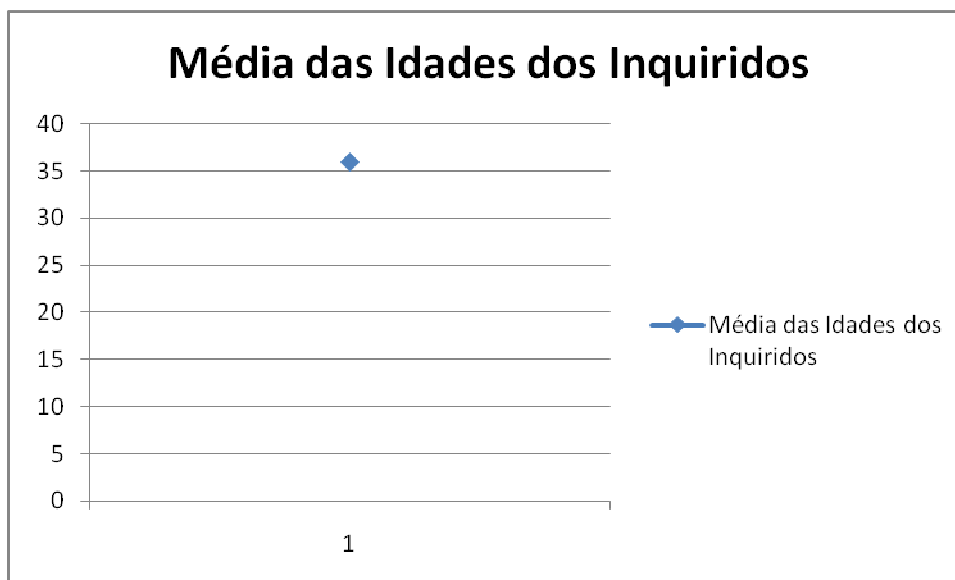


Figura 6 - Gráfico "Sexo dos inquiridos". Elaboração própria, 2013.

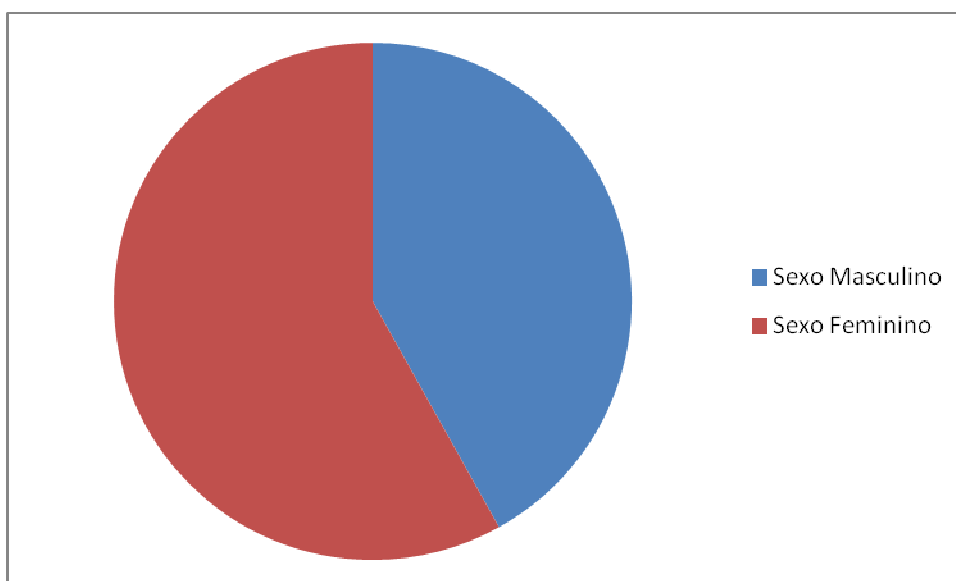
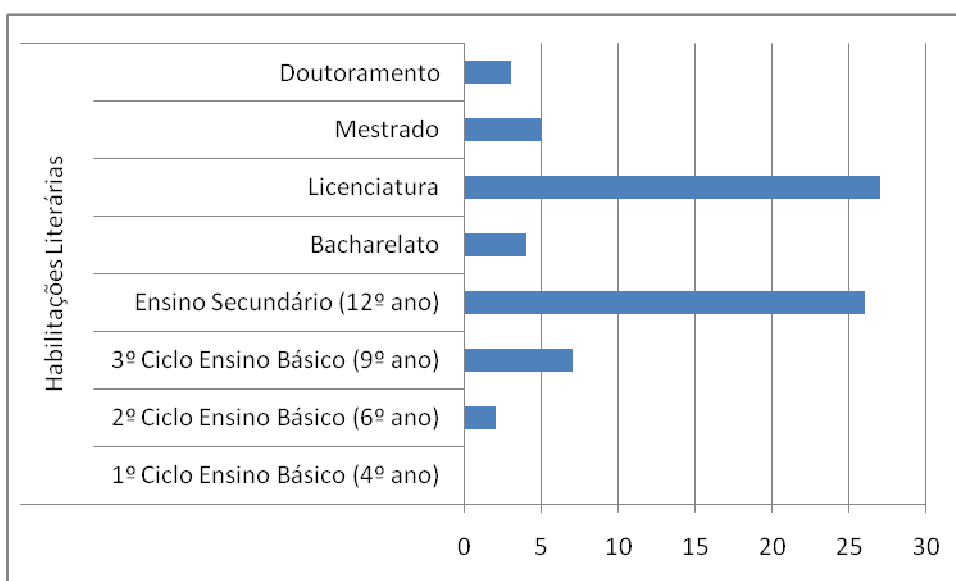


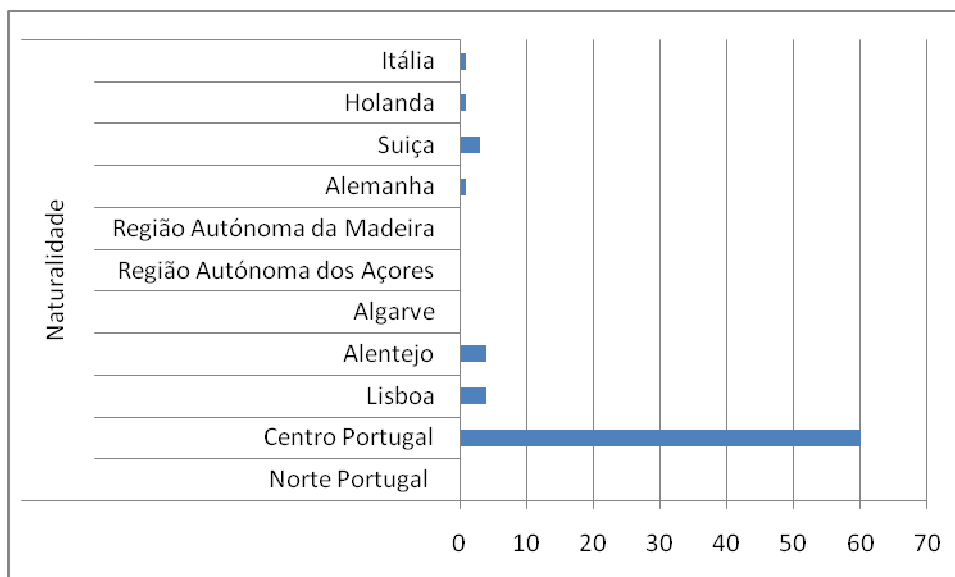
Figura 7 - Gráfico "Habilitações literárias dos Inquiridos". Elaboração própria, 2013.



Continuando a nossa caracterização dos inquiridos e relativamente à naturalidade dos mesmos, verificamos que a grande maioria é natural do centro de Portugal, o que é facilmente explicável pela proximidade ao investigador. Responderam seis pessoas

oriundas de outros países da Europa, mas que atualmente residem em Portugal. Os restantes distribuem-se por Lisboa e Alentejo.

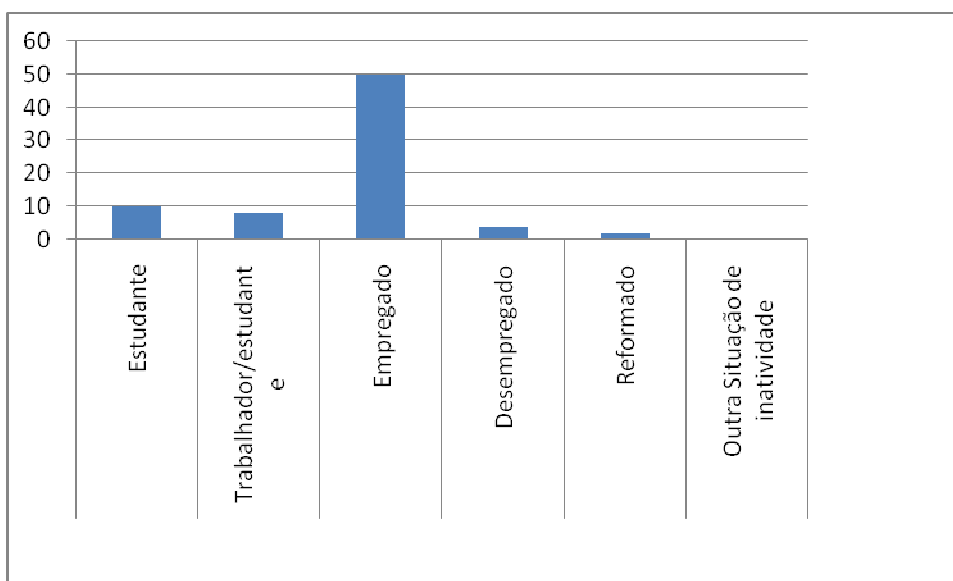
Figura 8 - Gráfico "Naturalidade dos Inquiridos". Elaboração própria, 2013.



Relativamente à ocupação dos inquiridos, verificamos que a maioria são empregados, o que é um bom indicador de empregabilidade na região centro de Portugal, dado que é a zona de maior número de residências do nosso universo de análise. Assim, distribuem-se da seguinte forma:

- Estudante – 10 (13,5% da amostra)
- Trabalhador/estudante – 8 (10,8% da amostra)
- Empregado – 50 (67,6% da amostra)
- Desempregado – 4 (5,4% da amostra)
- Reformado – 2 (2,7% da amostra)

Figura 9 - Gráfico "Ocupação dos inquiridos". Elaboração Própria, 2013.

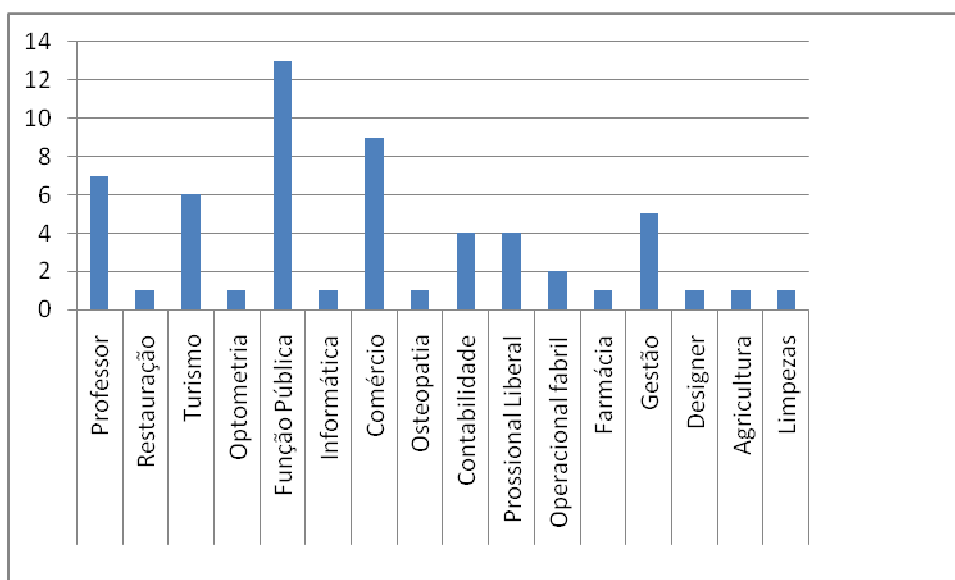


Os nossos inquiridos que trabalham distribuem-se por vários setores de atividade, sendo que predominam os do setor secundário e terciário. O setor primário não é muito significativo nesta amostra. Assim, distribuem-se da seguinte forma:

- Professor – 7 (12,2% da amostra)
- Restauração – 1 (1,7% da amostra)
- Turismo – 6 (10,3% da amostra)
- Optometria – 1 (1,7% da amostra)
- Função Pública – 13 (22,4% da amostra)
- Informática – 1 (1,7% da amostra)
- Comércio – 9 (15,5% da amostra)
- Osteopatia – 1 (1,7% da amostra)
- Contabilidade – 4 (6,9% da amostra)
- Profissional Liberal – 4 (6,9% da amostra)

- Operacional fabril – 2 (3,5% da amostra)
- Farmácia – 1 (1,7% da amostra)
- Gestão – 5 (8,7% da amostra)
- Designer – 1 (1,7% da amostra)
- Agricultura – 1 (1,7% da amostra)
- Limpezas – 1 (1,7% da amostra)

Figura 10 - Gráfico "Atividade principal dos inquiridos que trabalham". Elaboração própria, 2013.

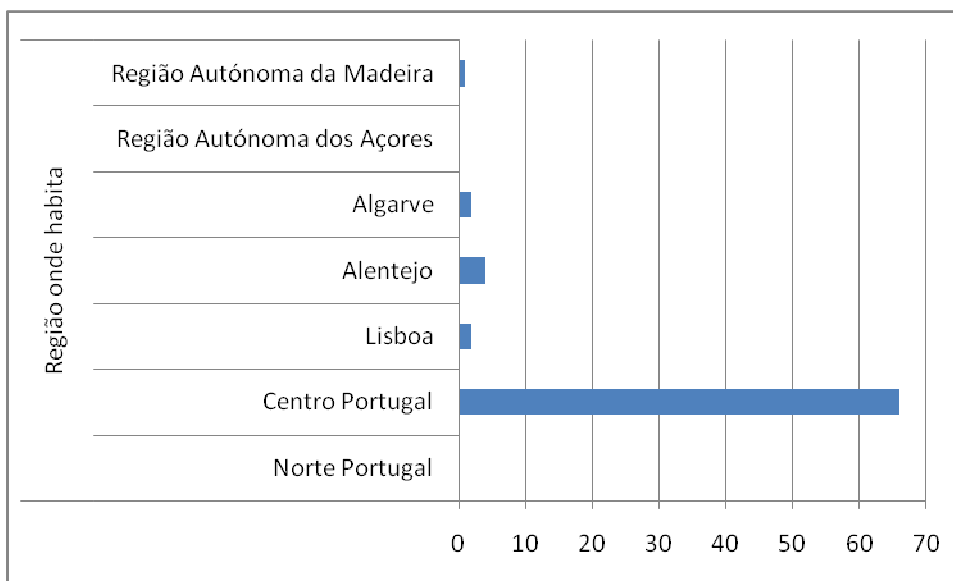


Os nossos inquiridos, tal como são maioritariamente naturais do centro de Portugal, também habitam maioritariamente este local. As suas residências habituais distribuem-se da seguinte forma:

- Centro – 66 (88% da amostra)
- Lisboa – 2 (2,7% da amostra)
- Alentejo – 4 (5,3% da amostra)

- Algarve – 2 (2,7% da amostra)
- Região Autónoma da Madeira – 1 (1,3% da amostra)

Figura 11 - Gráfico "Região onde habitam os inquiridos". Fonte: Elaboração própria, 2013.



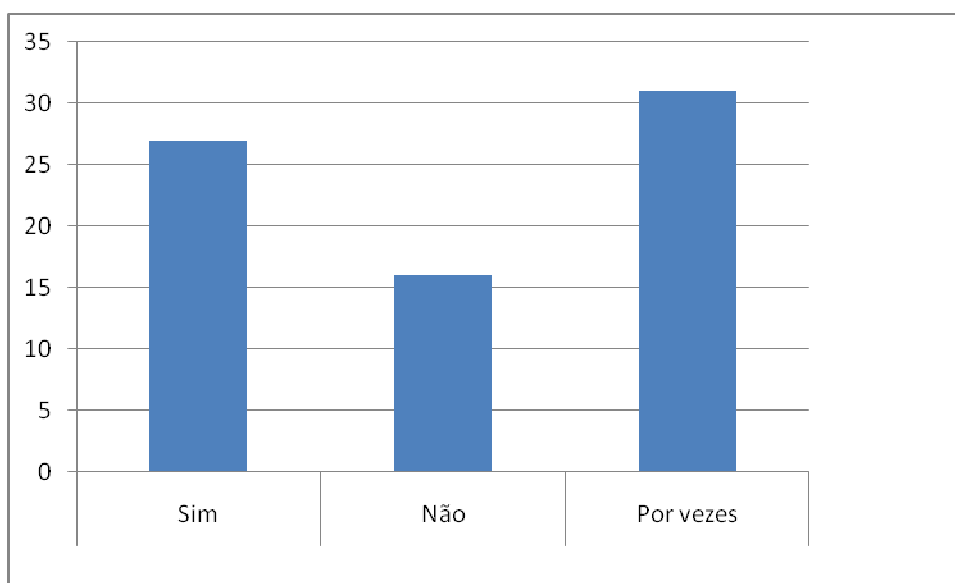
6.3.2.O conceito de qualidade percecionado pelos inquiridos

O conceito de qualidade percecionado por um cliente será obrigatoriamente diferente do mesmo conceito do ponto de vista de outra pessoa. De facto, há pessoas que a simples satisfação regular das suas necessidades básicas, como alimentação de qualidade e infraestruturas sanitárias limpas é suficiente para considerarem que foram recebidas com qualidade. Há outros clientes, e que pensamos ser a maioria, para quem a simples satisfação de necessidades básicas não é suficiente, mas que também não tem um elevado nível de exigência para considerar que determinado hotel tem qualidade. Por outro lado, há ainda outras pessoas que têm o seu padrão de exigência muito elevado, pelo que o hotel terá de dispor de um serviço de excelência e oferta diferenciada para que atinja um patamar de qualidade para esse mesmo universo de clientes.

Relativamente à questão “*Quando procura alojamento hoteleiro, tem em conta a animação e o entretenimento?*”, as respostas dividem-se de forma bastante equitativa entre o “sim” e o “por vezes”, sendo que o “não” é menos significativo. Verifica-se, no entanto que a animação e o entretenimento não é ainda uma grande questão a ter em linha de conta no momento de reserva de alojamento hoteleiro. Distribuem-se assim, da seguinte forma:

- Sim – 27, o que perfaz 36,5% dos inquiridos
- Não – 16, o que perfaz 21,6% dos inquiridos
- Por vezes – 31, o que perfaz 41,9% dos inquiridos

Figura 12- Gráfico elaborado a partir da resposta à pergunta: “quando procura alojamento hoteleiro, tem em linha de conta a animação turística?”. Fonte: Elaboração própria, 2013.



6.3.3.A importância atribuída pelos inquiridos às diferentes variáveis que contribuem diretamente para a satisfação do cliente

A importância atribuída pelos inquiridos às diferentes variáveis colocadas como opção de resposta é bastante elucidativa daquilo que são os normais desejos do turista.

Assim, passamos a explicitar aquilo que foram as respostas dos inquiridos à questão “*Para si, o melhor hotel é...*”:

- O que oferece serviços de Spa – 24,3%
- O que tem piscina interior/exterior – 48,6%
- O que tem discoteca – 10,8%
- O que disponibiliza animação – 33,8%
- O que oferece programas especiais – 33,8%
- O que tem programas de excursionismo – 23%
- O que disponibiliza visitas a museus – 25,7%
- O que dispõe de serviços de baby-sitter – 8,1%
- O que tem atividades vocacionadas para as crianças – 17,6%
- O que dispõe de salão de jogos – 12,2%
- O que dispõe de restaurante – 35,1%
- O que disponibiliza serviço de quartos – 29,7%
- O que dispõe de uma loja de produtos locais/merchandising – 12,2%
- O que se localiza no campo ou na praia – 55,4%
- O que se localiza no centro da cidade – 35,1%
- Outro (especifique) – 8,1%

Os inquiridos que responderam “outro” na seleção anterior, especificaram as suas sugestões da seguinte forma:

- O que tem a melhor relação qualidade/preço – 1,35%
- O que se apresenta limpo e colaboradores felizes com o seu desempenho – 1,35%

- O mais barato – 1,35%
- O que esteja num local sossegado – 1,35%
- Hoteis “all inclusive” – 1,35%
- O adequado às minhas necessidades específicas na ocasião – 1,35%

É interessante verificar que a maioria dos inquiridos escolheu mais do que uma das opções disponibilizadas para a categoria de “*o melhor hotel é...*”, o que é um indicador de que as pessoas enquanto turistas valorizam vários aspetos da oferta hoteleira. Um cliente informado é um cliente que sabe o que quer e se não lhe é disponibilizado, é ele que o passará a exigir. Estas exigências passam não só por exigências formais, mas também por sugestões do próprio cliente e das análises de marketing efetuadas pelas organizações hoteleiras. Daqui decorre que as análises de mercado são imprescindíveis para que as empresas turísticas se possam manter no mercado de forma competitiva e possam aumentar o seu volume de negócios. Com o advento da melhoria económica ocorrido a partir de meados do século passado, as pessoas passam a viajar cada vez mais. Por outro lado, a atual situação de crise económica obrigou as organizações hoteleiras a oferecer mais por menos. O turismo teve de ser reinventado, de forma a disponibilizar aos clientes as propostas mais económicas e inovadoras.

Figura 13 - Gráfico "O Melhor Hotel é..." Elaboração própria, 2013.

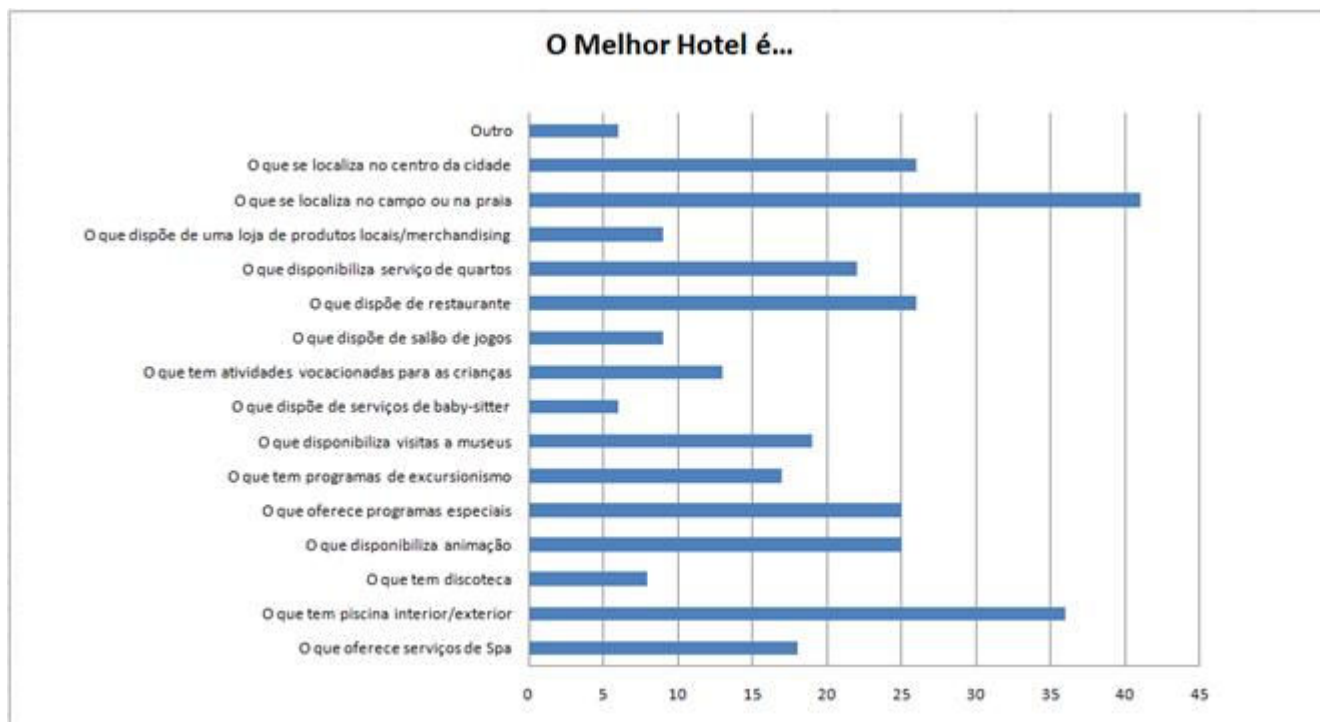
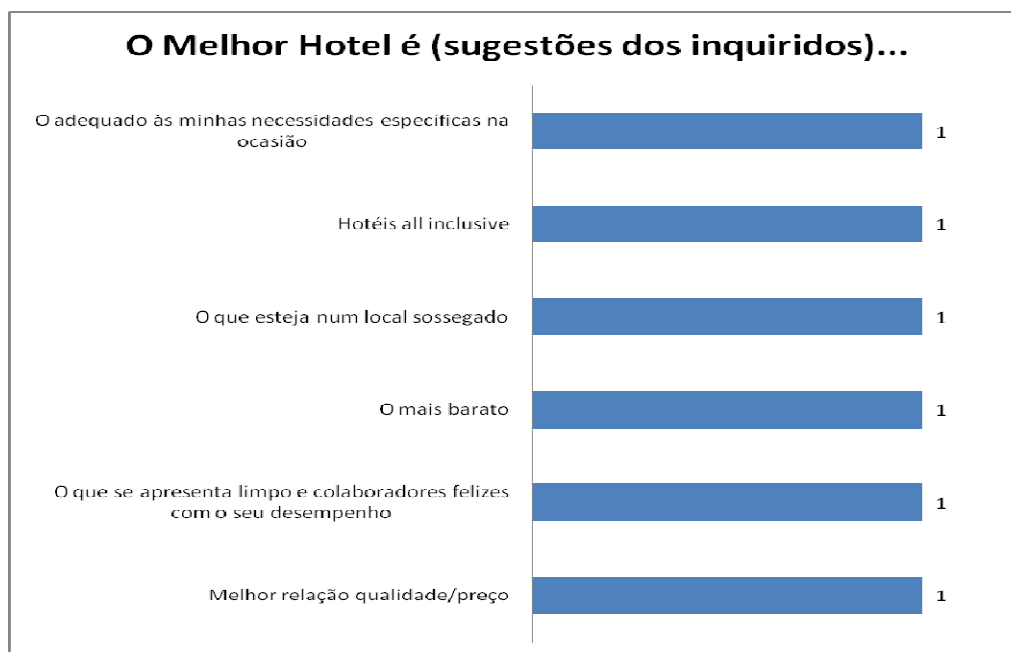


Figura 14 – Gráfico elaborado a partir das sugestões dos inquiridos relativamente àquilo que é para eles o melhor hotel. Fonte: Elaboração própria, 2013.



6.3.4.A qualidade percebida pelos sujeitos relativamente ao hotel

A qualidade percebida pelos clientes relativamente a um determinado hotel assume um valor intangível, dado que falamos de serviços prestados e não de um produto específico que se adquire e de imediato se verifica a sua utilidade e exequibilidade. Segundo Yvette Reisinger “(...) *service quality refers to the appropriateness of assistance and support provided to a customer and the value and benefits received for the price paid. It is difficult for tourists to judge the quality of the intangible service. (...) The difficulty of defining a service quality is also enhanced by its subjective nature.*”¹⁶⁹

Parasuraman e outros (1985, 1986), citado pela mesma autora, observam o seguinte: “(...) *the 10 most popular criteria used by consumers in assessing service are reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding and knowing the customer, and tangibility. These criteria were grouped into five major dimensions of service quality: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy.*”¹⁷⁰ Assim, valores como tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia assumem especial relevância na perceção da qualidade que o cliente observa durante e após a sua estadia na unidade hoteleira.

6.3.5.Comentários finais aos inquéritos

Uma observação mais cuidada a estes inquéritos revela aquilo que são as tendências da procura em termos de serviços disponibilizados em espaços hoteleiros, na actual conjuntura socioeconómica. De facto, a maioria dos inquiridos (55,4%) realça como maior qualidade o facto de o hotel se localizar no campo ou na praia, sendo que seguidamente a maior importância é dada às unidades hoteleiras que possuem piscina interior/exterior (48,6%). Quanto à nossa questão de partida, apenas 33,8% dos inquiridos refere que o

¹⁶⁹ REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p. 238.

¹⁷⁰ Idem, ibidem, p. 239.

melhor hotel é o que dispõe de animação turística. Outra questão muito atual e cada vez mais pertinente é o turismo de saúde e bem-estar, pelo que 24,3% dos inquiridos refere que o melhor hotel é o que disponibiliza serviços de Spa.

Assim, concluímos que a tendência de procura em termos de alojamento hoteleiro é um pouco aquilo que é o senso comum relativamente a períodos de descanso – campo, praia, divertimento e uma boa piscina interior e exterior.

7.Proposta para elaboração de um “Guião de Animação Turística” para um hotel

Chegados a este ponto há que tentar operacionalizar o conhecimento adquirido na investigação. Independentemente de outro tipo de aplicações sobre o conhecimento gerado, a ideia da sua aplicação a contribuir para aumentar a atractividade das unidades hoteleiras parece ser o mais adequado, numa primeira fase. Assim, com o intuito de criar um guião de animação turística para um hotel, tentaremos elencar quais as características, do nosso ponto de vista, de um hotel de uma, duas, três, quatro e cinco estrelas e o que significam enquanto oferta. Certamente, os pré-requisitos serão diferentes consoante a tipologia hoteleira. De facto, o cliente que procura uma unidade de cinco estrelas terá uma expectativa e ambição diferentes quanto ao tipo de oferta que vai encontrar de um outro que opta por uma categoria inferior a nível de alojamento.

Analisadas e ponderadas todas estas questões, outras se impõem:

- Que conclusões tirar?
- Que modelo propor?

Seguidamente apresentaremos a matriz de atuação para animação turística, devidamente enquadrada, por sua vez, na matriz legislativa que a fundamenta. De um ponto de vista da necessidade de criar tipologias aferidas no Decreto-Lei nº 95/2013, cuja definição de animação turística nos implica seleccionar serviços, propomos a seguinte classificação:

- Recreativa (pré-existente)
- Desportiva (pré-existente)
- Cultural (pré-existente)
- Spa e Saúde (a adicionar)
- Turismo de Negócios (a adicionar)
- Turismo de Eventos (a adicionar)

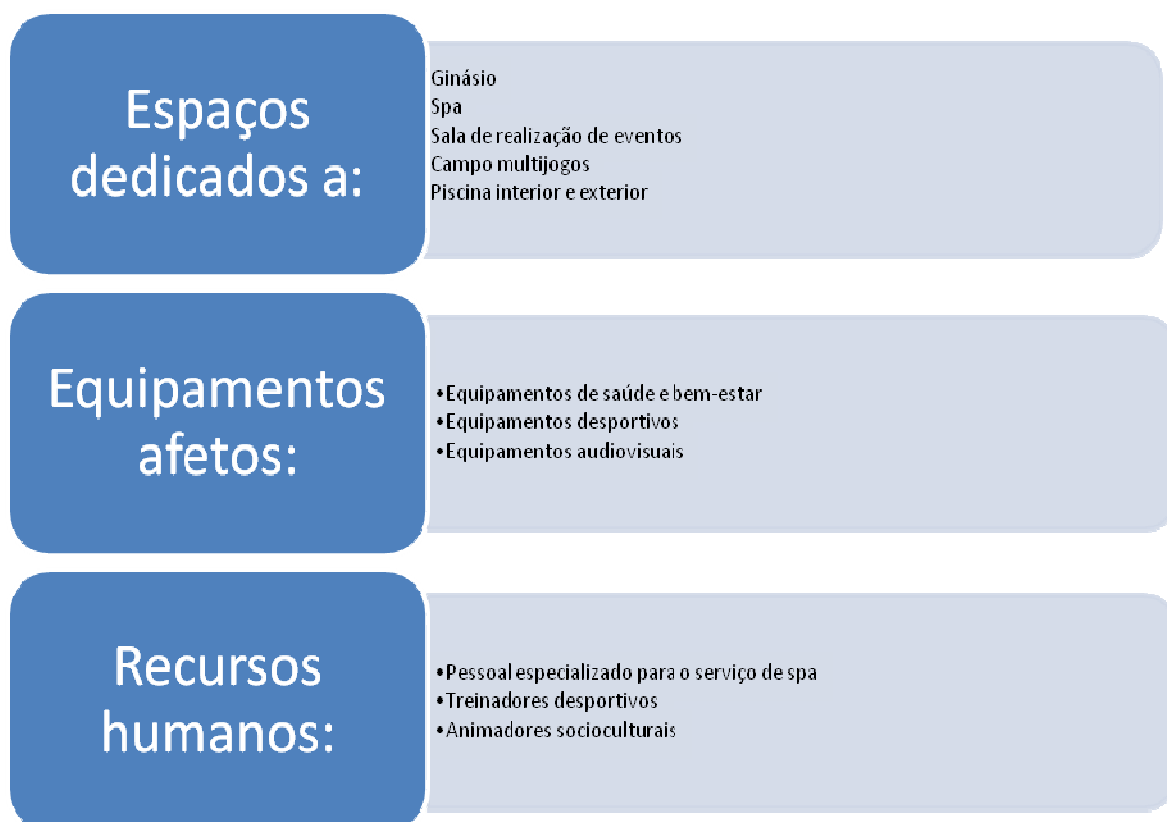
- Outros que não se podem inserir nos anteriores (a adicionar)

Face aos serviços oferecidos na amostra que foi recolhida (sessenta e nove hotéis – dez por cada NUT II e em cada classe de uma, duas, três, quatro e cinco estrelas), consideramos que há necessidade de criar quatro novos grandes grupos de tipologia de animação turística. São eles: Spa e Saúde, Turismo de Negócios; Turismo de Eventos e Outros. Esta situação verifica-se pela existência de serviços nas unidades estudadas que não podem ser incluídos no conjunto das tipologias recreativa, desportiva ou cultural, pré-definidas no referido Decreto-Lei.

Figura 15 – Diagrama “Guião para Animação Turística”. Elaboração própria, 2013.



Figura 16 –Diagrama “Requisitos mínimos para Animação Turística”. Elaboração própria, 2013.



Na posse dos elementos necessários à elaboração de um Guião para Animação Turística, há que fazer uma análise de qual é o nosso público predominante ou aquele ou aqueles segmentos de mercado que pretendemos atingir. Assim, impõem-se a necessidade de adoção de estratégias de segmentação dos mercados. Morrison, citado por Firmino registou oito critérios para uma segmentação de mercados eficaz: *homogeneidade, mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade, defensibilidade, competitividade, compatibilidade e durabilidade*.¹⁷¹ Estes critérios assumem especial relevância quando pretendemos ser eficazes nesta segmentação, dado que de boas práticas no trabalho de planeamento em animação, dependerá o sucesso das nossas propostas.

Assim, seguidamente apresentamos aquilo que é a nossa proposta de guião de animação turística para um hotel. Obviamente que os equipamentos, eventos e atividades a

¹⁷¹ FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, p. 295.

disponibilizar propostos em cada uma das categorias de alojamento hoteleiro não serão obrigatoriamente cumulativos entre si. Esta proposta dependerá de um conjunto de fatores como o local de implantação de hotel, a própria cultura local e os objetivos a atingir enquanto organização. Assim, cada organização hoteleira será um caso e terá por isso mesmo, de ser analisada em concreto, a fim de proporcionar a experiência mais adequada, diríamos mesmo única. Segundo Buhalis, (...) *destinations offer an amalgam of tourism products and services, which are consumed under the brand name of the destination. (...) Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd and Wanhill (1998) define destinations as the focus of facilities and services designed to meet the needs of the tourists. (...) a destination can be regarded as a combination (or even as a brand) of all products, services and ultimately experiences provided locally.*¹⁷² Estas formas de pensamentos destes autores relativamente aos destinos, podem perfeitamente ser aplicadas às organizações hoteleiras e se ainda quisermos ser mais específicos à programação de animação turística. Ela não será mais do que uma combinação de produtos, serviços e experiências desenvolvidas localmente, em cada espaço hoteleiro ou no seu território de conforto.

Tabela 7 - Proposta para elaboração de um “Guião de Animação Turística” para um hotel. Elaboração própria, 2013.

PROPOSTA DE GUIÃO DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA	
Classificação em sede de Turismo de Portugal	Equipamentos, eventos e atividades a disponibilizar
Hotéis Cinco Estrelas	Animação noturna; atividades desportivas (aeróbica, balonismo, bowling, BTT, caminhadas, circuito de manutenção, equitação, ginásio, golfe, hidroginástica, minigolfe, orientação, personal treinares, pilates, ténis e atividades marítimas se a

¹⁷² BUHALIS, Dimitrios, 1999, *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management* 21 (2000) 97-116, London, p. 1.

<p>Hotéis Cinco Estrelas</p>	<p>localização o permitir); atividades para grupos complementares aos eventos; bar; biblioteca; boutique; business center com serviço de secretariado; discoteca; exposições temporárias de obras de arte; facilidades para pessoas com mobilidade reduzida; lavandaria; média center; parque infantil e clube de crianças; passeios organizados; programas temáticos de acordo com o local; piscina interior aquecida e exterior; provas de vinhos; restaurante; sala de jogos; serviço de baby-sitter; serviço de concierge; serviço de organização de eventos; serviço de quartos; serviço de Spa e Saúde (aulas de relaxamento e bem-estar, banho de ervas, banho de vapor salgado, banho turco, camas de água aquecidas, duchas aromáticas, duche vichy, ginásio de cardiofitness, jacuzzi, sala de massagens, sauna e solário); visitas guiadas no território; wi-fi gratuito; workshops de acordo com as potencialidades do local.</p>
<p>Hotéis Quatro Estrelas</p>	<p>Animação noturna; atividades desportivas (aeróbica, balonismo, bowling, BTT, caminhadas, circuito de manutenção, equitação, ginásio, golfe, hidroginástica, minigolfe, orientação, personal treinares, pilates, ténis e atividades marítimas se a localização o permitir); bar; business center; facilidades para pessoas com</p>

Hotéis Quatro Estrelas	<p> mobilidade reduzida; lavandaria; média center; parque infantil e clube para crianças; passeios organizados; piscina interior aquecida e exterior; provas de vinhos; restaurante; sala de jogos; serviço de baby-sitter; serviço de concierge; serviço de organização de eventos; serviço de quartos; serviço de Spa e Saúde (aulas de relaxamento e bem-estar, banho de ervas, banho de vapor salgado, banho turco, camas de água aquecidas, duches aromáticos, duche vichy, ginásio de cardiofitness, jacuzzi, sala de massagens, sauna e solário); visitas guiadas no território; wi-fi gratuito; workshops de acordo com as potencialidades do local. </p>
Hotéis Três Estrelas	<p> Atividades desportivas (BTT, caminhadas, circuito de manutenção, ginásio); bar; city tours; espetáculos de animação; facilidades para pessoas com mobilidade reduzida; lavandaria; passeios organizados; piscina exterior; restaurante; sala de reuniões/eventos; serviço de quartos; visitas guiadas no território; wi-fi gratuito. </p>
Hotéis Duas Estrelas	<p> Atividades desportivas (BTT, caminhadas); bar; city tours; facilidades para pessoas com mobilidade reduzida; lavandaria; passeios organizados; venda de snacks e bebidas; visitas guiadas no </p>

Hotéis Duas Estrelas	território; wi-fi gratuito.
Hotéis Uma Estrela	Atividades desportivas (BTT, caminhadas); bar; facilidades para pessoas com mobilidade reduzida; lavandaria; passeios organizados; venda de snacks e bebidas; visitas guiadas no território; wi-fi gratuito.

O que apresentamos neste enquadramento de bens e serviços a disponibilizar por cada tipo de hotel é, em resumo, resultado da auscultação que em trabalho de campo foi feita e cujos dados seleccionados orientaram esta grelha e, simultaneamente, com a adição dos que, depois de uma reflexão de conjunto, decidimos considerar como resolução final para cada tipo. Deste modo tentámos seguir a coerência metodológica sem deixar de atender a questões que a revisão de literatura e a prática de observação, de dados recolhidos em entrevista e em questionário, nos permitiram construir.

8.Limitação do estudo e recomendações

Toda a investigação é um processo de busca incessante pelo novo conhecimento, pelo que o presente estudo não se encerra neste trabalho de investigação. A temática aqui tratada – a animação turística – é relativamente recente, em termos de estudos académicos, pelo que há ainda um longo caminho a percorrer. A emergência do tema e sua pertinência enquanto elemento diferenciador na escolha de alojamento hoteleiro, justifica a necessidade de contínuos estudos neste campo.

Assim, recomendam-se estudos que não foram aqui tratados, quer seja por questões de limitação de tempo, quer seja por não serem do âmbito específico da presente investigação. Questões como a animação turística aplicada aos territórios ou a sua contribuição para a criação de uma marca, poderão vir a constituir-se como importantes ferramentas de trabalho para futuros investigadores.

Para finalizar, importa referir que ao longo da presente dissertação foram focados pontos que nos pareceram incontornáveis, mas outros ficaram certamente por tratar. Estes serão no futuro tratados por aqueles que se apaixonarem por esta temática, tal como sucedeu connosco.

Conclusão

Com esta pesquisa foi possível constatar que o turismo é uma grande aposta do nosso país como elemento impulsionador de uma revitalização económica que se impõe na atualidade. Esta opção estratégica institucional encontra-se bem delineada no *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, conforme ficou demonstrado na análise que fomos fazendo a este documento ao longo da presente investigação. Assim, e dado que somos possuidores de recursos turísticos fabulosos em todo o nosso território, importa acrescentar-lhes valor. Esse valor é traduzido em produtos turísticos estruturados e em serviços de excelência de todas as entidades envolvidas no processo, desde o simples taxista que transporta o turista do aeroporto, até ao diretor do hotel onde o mesmo se vai alojar. Dispomos de muitas unidades hoteleiras de grande prestígio, que poderão ser enriquecidas através de uma mais rica oferta de animação turística.

Como se demonstrou, a animação turística é um válido contributo para o sucesso das organizações hoteleiras a curto, médio e longo prazo, consoante o tipo de atividades que se implementem. Constitui-se numa abertura estratégica da atividade turística, contribuindo para um desenvolvimento sustentável a nível económico, social e cultural dos territórios onde está a ser desenvolvida.

De forma adaptada a cada caso concreto, pensamos que o modelo de intervenção em animação turística que apresentamos, se pode revelar um importante instrumento de trabalho a nível do planeamento das atividades a desenvolver em espaço de alojamento hoteleiro. Com as especificações fundamentais em cada realidade, poderá constituir-se numa base de sustentação turística, concorrendo para a diversificação da oferta hoteleira, pela criação de uma imagem única e diferenciadora. A proposta que apresentamos, acreditamos, pode significar tanto uma reflexão útil aos hoteleiros, quanto um documento útil para o prosseguimento de investigação neste domínio.

Bibliografia

ARAÚJO, Jorge Miguez, 1986, *Guia do Animador e Dirigente Desportivo*, Editorial Caminho, Lisboa.

AVV, 2012, *Plano Estratégico Nacional de Turismo – Horizonte 2013 -2015*, Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego, Lisboa.

BAPTISTA, Mário, 1997, *Turismo – Competitividade Sustentável*, Verbo, Lisboa.

BAPTISTA, Mário, 2003, *Turismo – Gestão Estratégica*, Verbo, Lisboa.

BILHIM, João, 2004, *Qualificação e Valorização de Competências*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

BILHIM, João, 2004, *A Governação nas Autarquias Locais*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

BILHIM, João, 2009, *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

BUHALIS, Dimitrios, 1999, *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management 21 (2000)* 97-116, London.

BULL, A., 1992, *The Economics of Travel and Tourism*, Pitman, Melbourne.

CEIA, Carlos, 2005, *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Editorial Presença, Lisboa.

CHAVES, António e MESALLES, Luis, 2001, *El Animador*, Laertes Enseñanza, Barcelona.

COOPER, Chris, FLETCHER, John, GILBERT, David e WANHILL, Stephen, 1993, *Tourism Principles & Practice*, Pitman Publishing, London.

COOPER, Chris, HALL, C. Michael, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, 2011, *Turismo Contemporâneo*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro.

COSTA, Jorge, 2004, *Tendências Internacionais em Turismo*, Lidel, Lisboa.

- CUNHA, Licínio, 2001, *Introdução ao Turismo*, Verbo, Lisboa.
- CUNHA, Licínio, 2006, *Economia e Política do Turismo*, Verbo, Lisboa.
- FEY, Robert e GOGUE, Jean Marie, 1983, *Princípios da Gestão da Qualidade*, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- FIRMINO, Manuel Brazina, 2007, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.
- GOELDNER, Charles R., RITCHIE, J. R. Brent e MCLINTOSH, Robert W., 2000, *Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias*, Artmed Editora, Porto Alegre.
- HENRIQUES, Cláudia, 2003, *Turismo, Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*, Edições Sílabo, Lisboa.
- KOTLER, Philip, 1980, *Marketing*, Edição compacta, Atlas, São Paulo.
- KOTLER, Philip, 2000, *Marketing para o Século XXI*, Presença, Lisboa.
- KOTLER, Philip, BOWEN, John, MAKENS, James, 1999, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, EUA.
- MACLEOD, Donald V. L. e CARRIER, James G., 2010, *Tourism, Power and Culture*, Channel View Publications, Bristol.
- MARQUES, Maria Olinda, 2005, *Turismo e Marketing Turístico*, Cetop, Lisboa.
- MCKERCHER, Bob e CROS, Hilary du, 2002, *Cultural Tourism – The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, New York.
- MEDLIK, S., 2000, *The Business of Hotels*, Butterworth-Heinemann Publishing, Great Britain.
- MELO, Alexandre, 2002, *Globalização Cultural*, Quimera, Lisboa.
- MIDDLETON, Victor, 1989, *Tourism Management*, Butterworth & Co Publishers, England.
- PERANTONI, Alison e outros, 2012, *Inventário turístico: experiências académicas com metodologias e práticas no planeamento do turismo no Pontal Paulista/SP*, 5º Congresso Latino-Americano de Investigação Turística.

PINTO, Carlos A. Marques e outros, 2012, *Fundamentos da Gestão*, Editorial Presença, Barcarena.

PIRES, António Ramos, 2000, *Qualidade – Sistemas de Gestão de Qualidade*, Editora Sílabo, Lisboa.

QUINTAS, Paula, 2003, *Direito do Turismo*, Ed. Almedina, Braga.

REISINGER, Yvette, 2009, *International Tourism – Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Burlington.

SERRANO, António, GONÇALVES, Fernando e NETO, Paulo, 2005, *Cidades e Territórios do Conhecimento – Um novo referencial para a competitividade*, Edições Sílabo, Lisboa.

SILVA, Tatiana Alves de Almeida, 2007, *Inventário da Oferta Turística e Desenvolvimento Sustentável*, Universidade de Brasília, Brasília.

TRILLA, Jaume, 2005, *Animação Sociocultural - Teorias, Programas e Âmbitos*, Instituto Piaget, Lisboa.

VIEIRA, João Martins, 2007, *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo – Uma Perspetiva Estratégica*, Editorial Verbo, Lisboa.

www.turismo.gov.br/turismo/ (Sítio do Ministério do Turismo do Brasil, consultado em 30 de Abril de 2013.)

www2.unwto.org/ (Sítio da Organização Mundial de Turismo)

<http://en.unesco.org/> (Sítio da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura)

<http://www.qualitycoast.info/> (Sítio da *Coastal and Marine Union*, promotor do programa *QualityCoast*)

<http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/3271/1/tese.pdf> (Dissertação de Mestrado disponível no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal)

<http://www.memmoalfama.com/pt/hotel-overview.html> (Sítio do Hotel Memmo Alfama)

www.turismodeportugal.pt (Sítio do Turismo de Portugal)

<http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/> (Sítio da UNESCO)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf> (Documento Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural)

<http://dre.pt/pdf1s/2001/09/209A00/58085829.pdf> (Lei nº 107/2001)

<http://media.unwto.org/en/press-release/2012-06-22/tourism-can-contribute-three-pillars-sustainability> (Documento sobre turismo e sustentabilidade)

<http://media.unwto.org/en/press-release/2013-08-25/international-tourism-demand-exceeds-expectations-first-half-2013> (Documento sobre procura turística internacional no primeiro semestre de 2013)

<http://www.the-yeatman-hotel.com/pt/> (Sítio do *The Yeatman Porto*)

<http://www.aquapurahotels.com/hotel-overview.html> (Sítio do *Aquapura Douro Valley*)

<http://www.bomsucesso.com.pt/> (Sítio do *Bom Sucesso Architecture Resort, Leisure & Golf*)

<http://www.bussacopalace.com/pt/> (Sítio do *Hotel Palace Bussaco*)

<http://www.tiara-hotels.com/pt/park-atlantic-lisboa> (Sítio do *Tiara Park Atlantic Lisboa*)

<http://www.vilagale.pt/pages/hoteis/?hotel=29> (Sítio do *Vila Galé Collection Palácio dos Arcos*)

<http://www.conventodoespinheiro.com/> (Sítio do *Convento do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa*)

<http://www.alentejomarmoris.com/> (Sítio do *Alentejo Marmoris Hotel & Spa*)

<http://algarvehoteltivolivictoria.com/> (Sítio do *Tivoli Victoria*)

<http://www.granderealsantaaulaliahotel.com/> (Sítio do *Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa*)

<http://www.angramarinahotel.com> (Sítio do *Angra Marina Hotel*)

<http://www.hotelthevine.com> (Sítio do *Hotel The Vine*)

<http://www.madeiraregencypalace.com> (Sítio do *Madeira Regency Palace Hotel*)

<http://www.eurostarsoportocom> (Sítio do *Eurostars Oporto Hotel*)

<http://www.hotelbienestartermasdemoncao.com> (Sítio do *Hotel Bienestar – Termas de Monção*)

<http://www.h2otel.com.pt> (Sítio do *H2otel – Congress & Medical Spa*)

<http://www.duecitania.pt> (Sítio do *Duecitânia Design Hotel*)

<http://www.hoteldosado.com> (Sítio do *Hotel do Sado – Business & Nature*)

<http://www.ihg.com/hotels/pt/pt/lisbon/lisbn/hoteldetail> (Sítio do *Holiday Inn Lisbon Continental*)

<http://www.evorahotel.pt> (Sítio do *Évora Hotel*)

<http://www.montefilipehotel.com> (Sítio do *Monte Filipe Hotel & Spa*)

<http://www.formosapark-hotel.com> (Sítio do *Formosa Park Hotel*)

<http://www.cshotelsandresorts.com/cs-hoteis/algarve-cs-hoteis/cs-dunas-suite-hotel/cs-dunas-suite-hotel.aspx> (Sítio do *Salgados Dunas Suites*)

<http://www.bensaude.pt/pt/hoteis-acoresh/angra-heroismo/terceira-mar-hotel/> (Sítio do *Terceira Mar Hotel*)

http://www.royalgardenhotelazores.com/Royal_Garden_Hotel_Azores_Home.html (Sítio do *Royal Garden Hotel*)

<http://www.quintadofurao.com/> (Sítio do *Quinta do Furão Hotel*)

<http://www.galoresort.com/Default.aspx?ID=162> (Sítio do *Hotel Galosol*)

<http://www.hotelstarinn.com> (Sítio do *Star Inn Porto Low Cost Design Hotel*)

<http://www.aguasdogeres.pt/> (Sítio do *Águas do Gerês Hotel Termas & Spa*)

<http://www.bestwesternhoteldomluis.com/> (Sítio do *Best Western D. Luís*)

<http://www.cotel.pt/> (Sítio do *Hotel Senhora do Castelo*)

<http://www.inatel.pt/unidhoteleira.aspx?menuid=664> (Sítio do *Hotel Inatel Caparica*)

<http://www.estoril.sanahotels.com> (Sítio do *Sana Estoril Hotel*)

<http://www.casadovalehotel.com/hotel-overview.html> (Sítio do *Casa do Vale Hotel*)

<http://www.beticahotelrural.com/> (Sítio do *Bética Hotel Rural*)

<http://www.grupofbarata.com/pt/> (Sítio do *Auramar Beach Resort*)

<http://www.villasdinis.com/pt/index.shtml> (Sítio do *Vilas D. Dinis*)

<http://www.hotelvilanovaazores.com/homepage.html> (Sítio do *Vila Nova Hotel*)

<http://www.adegasdopico.com/pt> (Sítio das *Adegas do Pico*)

<http://www.hotel-orquidea.com/> (Sítio do *Hotel Orquídea*)

<http://www.montecarlohotelfunchal.com/> (Sítio do *Hotel Monte Carlo*)

<http://www.residencialaranjeira.com/> (Sítio da *Residencial Laranjeira*)

<http://www.axishoteis.com/pt/Axis-Basic-Braga/Hotel.aspx> (Sítio do *Basic Braga by Axis*)

<http://residencialtrovador.com.sapo.pt/> (Sítio do *Hotel Trovador*)

<http://www.sradebelem.com/> (Sítio do *Senhora de Belém Hotel*)

<http://www.setecolinas.com.pt/hotel-overview.html> (Sítio do *Hotel Sete Colinas*)

<http://pensaoestacaocentral.com/> (Sítio da *Pensão Estação Central*)

<http://www.hotelsantacomba.com/index.html> (Sítio da *Hotel Santa Comba*)

<http://www.hotelsantabarbara.pt/> (Sítio do *Hotel Santa Bárbara*)

<http://www.hotelsantaaulalia.pt/pt/home> (Sítio do *Hotel Santa Eulália*)

<http://www.madeinn.com.pt/hotel-overview.html> (Sítio do *Hotel Made Inn*)

http://www.cazasdopico.com/casa_das_barcas.htm (Sítio da *Casa das Barcas*)

<http://www.espiritosantohotel.com.pt/> (Sítio do *Espírito Santo Hotel*)

<http://www.vilateresinha.com/index.php/pt/> (Sítio da *Pensão Residencial Vila Teresinha*)

<http://www.casadapiedade.com/> (Sítio da *Casa da Piedade*)

<http://www.pensaopoveira.com/pt/> (Sítio do *Hotel Poveira*)

<http://www.hotel-grande-rio.com/> (Sítio do *Hotel Grande Rio*)

<http://dreamoncoimbrahostel.com/> (Sítio do *Dream On Coimbra Hostel*)

http://static.viamichelin.pt/web/Hotel/Luso-3050_245-Residencial_Choupal-213ecff0
(Sítio do Via Michelin com informação sobre a *Residencial Choupal*)

<http://www.tagus-home.com/> (Sítio do *Tagus Home*)

<http://pt.hoteis.com/ho306151/caza-latina-lisboa-portugal/> (Sítio do *Hotels com*
informação sobre a *Caza Latina*)

http://www.clubetravel.com.pt/hotels/pt/estremoz/alentejano_low_cost_hotel.php (Sítio do Clube Travel Portugal com informação sobre o *Alentejo Low Cost Hotel*)

http://static.viamichelin.pt/web/Hotel/Borba-7100_033-Hotel_O_Viajante-27x5gffd (Sítio do Via Michelin sobre o *O Viajante Low Cost Hotel*)

<http://residencialdandy.pt/pt> (Sítio da *Residencial Dandy*)

<http://www.logitravel.pt/hoteis-praia/hotel-residencial-vila-bela-albufeira-1739224.html> (Sítio do Logitravel com informação sobre a *Residencial Vila Bela*)

<http://www.residencial-branco.com/> (Sítio do *Hotel Branco I*)

<http://www.rumbo.pt/hotel/portugal/acoressao-roque-do-pico/hotel-casa-da-baia.html> (Sítio do Rumbo com informação sobre o *Apartamento Casa da Baia*)

<http://www.logitravel.pt/hoteis-praia/hotel-residencial-familia-machico-14057763.html> (Sítio do Logitravel com informação sobre o *Hotel Residencial Família*)

<http://www.infohostal.com/pt/a/residencialmonaco> (Sítio do Infohostal com informação sobre a *Residencial Mónaco*)

http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/ENDS2015_Relatorio_Progresso_1ano.pdf (Documento ENDS 2015)

<http://www.qren.pt/np4/home> (Sítio do QREN)

http://www.territorioportugal.pt/pnpot/Storage/pdfs/PNPOT_RELATORIO.pdf (Relatório do PNPOT)

http://www.territorioportugal.pt/pnpot/Storage/pdfs/PNPOT_PROGRAMA_DE_ACCAO.pdf (Programa de Ação do PNPOT)

http://www.qren.pt/np4/file/1416/6_Programa_Nacional_de_Reformas_Portugal.pdf (Programa Nacional de Reformas 2020)

<http://pt.euronews.com/2012/08/15/reino-unido-impacto-economico-misto-dos-jo/> (notícia da *Euronews* sobre o impacto económico dos Jogos Olímpicos de Londres 2012)

<http://pt.euronews.com/2012/08/13/jo-como-contributo-para-o-desenvolvimento/> (notícia da *Euronews* sobre o impacto económico dos Jogos Olímpicos de Londres 2012)

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224148/2901179_OlympicLegacy_acc.pdf (documento oficial sobre o impacto dos Jogos Olímpicos de Londres 2012)

<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2015/178A.pdf> (Comunicação sobre Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos)

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/peneda_geres_esta_no_top_10_dos_lugares_mais_valiosos_do_mundo.html (Notícia disponível no Jornal de Negócios)

<http://www.turisver.com/article.php?id=62908> (Notícia sobre galardão que Lisboa adquiriu)

<http://www.turisver.com/article.php?id=62840> (Notícia sobre galardão que Guimarães adquiriu)

<http://www.turisver.com/article.php?id=62834> (Notícia sobre distinção a Portugal)

<http://en.auschwitz.org/m/> (Sítio do Memorial e Museu de Auschwitz)

<http://dre.pt/pdf1sdip/2002/11/255A00/71017103.pdf> (Decreto-Lei nº 244/2002 que estabelece os três níveis de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos)

<http://pt.surveymonkey.com/s/H2M2GNM> (Questionário sobre animação turística)

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (Sítio do INE – Instituto Nacional de Estatística)

<http://www.visitportugal.com/pt-pt> (Sítio de promoção do turismo nacional)

<http://www.turisver.com/article.php?id=62990> (Notícia sobre o galardão atribuído a um hotel da cidade do Porto)

<http://dre.pt/pdf1sdip/2008/08/16000/0575705761.PDF> (Portaria nº 397/2008, de 20 de Agosto)